

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti zaměstnanců nadnárodní společnosti

Satisfaction Measurement of Employees in the Multinational Company

Student: Dominika Krischková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Dominika Krischková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: **Měření spokojenosti zaměstnanců nadnárodní společnosti**
Satisfaction Measurement of Employees in the Multinational Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska měření spokojenosti
 3. Charakteristika společnosti Stora Enso Wood Products Ždírec, s. r. o.
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza spokojenosti zaměstnanců
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace - Software lidské mysli - Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

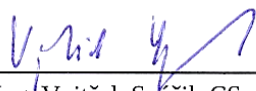
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.**


Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017





doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh s výjimkou přílohy č. 1, vypracovala zcela samostatně.“

V Ostravě dne 5. 5. 2017



.....

Dominika Krischková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Janě Ostrožné, Ph.D. za její trpělivost, cenné rady a čas věnovaný odbornému vedení mé práce. Rovněž děkuji Ing. Janě Kovalové za veškeré podklady a poznatky, které mi byly z její strany poskytnuty a zaměstnancům, kteří se ochotně podíleli na dotazníkovém šetření.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska měření spokojenosti zaměstnanců	7
2.1	Definice spokojenosti	7
2.2	Pracovní spokojenost	7
2.3	Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti	7
2.4	Faktory ovlivňující pracovní spokojenosti	8
2.5	Důsledky pracovní spokojenosti	12
2.5.1	Absentérství	12
2.5.2	Fluktuace	12
2.6	Pracovní motivace	13
2.6.1	Typy motivace	13
2.7	Teorie motivace pracovního jednání	14
2.7.1	Maslowova hierarchie potřeb	14
2.7.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	15
2.7.3	McGregorova teorie pracovní motivace X a Y	16
2.8	Pracovní spokojenost a motivace k výkonu	16
2.9	Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků ..	18
2.10	Metody měření pracovní spokojenosti	20
3	Charakteristika společnosti Stora Enso Wood Products Ždírec s. r. o. ...	22
3.1	O společnosti	22
3.2	Stora Enso v ČR	24
3.3	Stora Enso IT centrum v ČR – SDCC Ostrava	25
3.3.1	Zaměstnanci	26
3.4	Organizační struktura	28
4	Metodika shromažďování dat	31
4.1	Přípravná fáze	31
4.1.1	Definování problému a cíle výzkumu	31
4.1.2	Dotazník	32
4.1.3	Formulace hypotéz	33
4.1.4	Plán marketingového výzkumu	33
4.2	Realizační fáze	35
5	Analýza spokojenosti zaměstnanců	40

5.1	Spokojenost	40
5.2	Benefity	48
5.2.1	Hodnotící baterie	49
5.3	Komunikace.....	51
5.4	Ověření hypotéz.....	57
5.4.1	Párový t-test středních hodnot	57
5.4.2	Test závislosti	58
6	Návrhy a doporučení.....	60
6.1	Pracovní spokojenost.....	60
6.2	Komunikace.....	61
6.3	Ostatní.....	61
7	Závěr	63
	Seznam použité literatury	65
	Seznam zkratk	67
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	68
	Seznam příloh.....	69

1 Úvod

Do popředí zájmu organizací se čím dál více dostávají lidské zdroje, respektive zaměstnanci, kteří svou produktivitou mohou výrazně přispět k odlišení se od konkurence na světovém trhu. Firmy si již uvědomují důležitost kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro chod organizace nezbytní, a proto každá konkurenceschopná organizace by měla mít za cíl udržet si kvalifikované a motivované zaměstnance a zároveň neustále zlepšovat pracovní podmínky.

Spokojenost je jedním z nedůležitějších ukazatelů v oblasti marketingu a managementu. Zájem organizace spočívá ve stálém zvyšování tohoto ukazatele, jak na straně zákazníků, tak zaměstnanců. Právě interní marketing je oblastí, která se nezajímá pouze o zájmy zákazníků, nýbrž sleduje zájmy zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je ovlivňovaná mnoha faktory a každý z nich má svá opodstatnění. Je zapotřebí, aby společnost měla zájem na jejich uspokojování, jež povedou k celkové spokojenosti, která se může pozitivně odrazit na celém fungování organizace.

Jako studentka marketingu a obchodu jsem pocítila potřebu nesledovat zájmy pouze zákazníků, ale zajímat se o potřeby zaměstnanců, kteří jsou ve většině případů prvním článkem organizace, který přijde do styku se zákazníkem. Jestliže organizace nemá spokojené a motivované zaměstnance, nemůže mít loajální a spokojené zákazníky.

Pro svůj výzkum jsem si zvolila švédsko - finskou společnost Stora Enso, konkrétně pobočku IT centra sídlícího v Ostravě. Cílem mé bakalářské práce je, na základě analýzy dotazníkového šetření, zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců, možné nedostatky a následně navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. První část je věnovaná výhradně teoretickým poznatkům, na kterou naváže část empirická. Cílem teoretické části je podat kompletní a ucelený pohled na problematiku pracovní spokojenosti. Pro lepší pochopení problematiky budou v druhé kapitole popsána teoretická východiska pro měření spokojenosti zaměstnanců, základní pojmy, metody a teorie. Ve třetí kapitole se již seznámíme se společností Stora Enso IT Ostrava, v níž je prováděn výzkum spokojenosti zaměstnanců. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na metodiku práce, popisuje přípravnou a realizační fázi, definuje výzkumný a výběrový soubor. Předposlední kapitola je věnována

samotné analýze spokojenosti zaměstnanců. Získaná data budou podrobena analýze prvního a druhého stupně, prostřednictvím statistického programu SPSS. Výsledky šetření se stanou podkladem pro návrhy a doporučení uvedené v šesté kapitole.

2 Teoretická východiska měření spokojenosti zaměstnanců

Následující kapitola popisuje jednotlivé pojmy, týkající se spokojenosti zaměstnanců, konkrétně spokojenost, pracovní spokojenost, její členění a faktory na ni působící, dále motivace a výčet základních teorií, jejich popis a vliv na pracovní spokojenost. V neposlední radě je popsán základní seznam stimulů působících na pracovní motivaci a v souvislosti s tím také na pracovní výkon. V závěru kapitoly je popisován vztah mezi pracovní spokojeností a motivací.

2.1 Definice spokojenosti

Ve svém díle uvádí Kotler a Keller (2013, s. 164) že, „*spokojenost je v obecném pojetí pocitem potěšení nebo zklamání jedince vycházejícím z porovnání skutečného výkonu výrobku s jeho očekáváním. Pokud výkon za očekáváním zaostává, zákazník je nespokojen. Pokud jim odpovídá, je spokojen. A pokud očekávání překoná, je vysoce spokojen nebo potěšen.*“

2.2 Pracovní spokojenost

Všeobecně pojem pracovní spokojenost vyjadřuje jistou míru osobního vyrovnání se s životními okolnostmi, osobním štěstím, působením a často také se zařazením se ve společnosti (Kollárik, 1986).

Již v historii se pokoušeli o jasné definování pojmu pracovní spokojenost, avšak do dnes není zcela jasně dána, dle T. Kollárik (1986) můžeme pojem pracovní spokojenosti chápat dvěma různými způsoby. V širším slova smyslu tento pojem zahrnuje osobnostní rysy pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám, tedy to, jak je zaměstnanec **spokojen v práci**. Užší pojetí již hovoří o **spokojenosti s prací**, to si můžeme představit jako nároky na plnění pracovních úkolů, jejich odměňování a prestiž. Z výše uvedeného můžeme říct, že širší pojetí pracovní spokojenosti je úzce spojeno se sociálně-psychologickými aspekty, které právě ovlivňují míru spokojenosti (Nakonečný, 2005).

2.3 Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti

Kollárik (1986) uvádí základní znaky a charakteristiky, které je nutné jak z obecného hlediska, tak z pohledu řešení praktických úkolů a dalších výzkumů, rozlišovat.

Rozlišujeme následující charakteristiky (Štikar, 2003):

- **Celková pracovní spokojenost versus dílčí pracovní spokojenosti** – celková pracovní spokojenost odráží obecnou míru spokojenosti s vykonanou prací. Na rozdíl od toho dílčí spokojenost vyjadřuje pracovní spokojenost s jednotlivými faktory vztahující se k pracovní situaci (např. kvalita mezilidských vztahů na pracovišti, platové ohodnocení, komunikace).
- **Stálost versus intenzita** – stálost vyjadřuje vývoj spokojenosti a ta je vlivem různých faktorů ovlivňována buď značně, pak hovoříme o spokojenosti proměnlivé nebo v opačném případě by se jednalo o spokojenost relativně udržitelnou, stabilní.
- **Pracovní spokojenost jednotlivce versus pracovní spokojenost společnosti jako sociální jev** – pro každého jednotlivce znamená práce určité hodnoty a prostřednictvím práce také uspokojují široké spektrum svých potřeb. Pokud se jedná o sociální jev, je pracovní spokojenost odrazem spokojenosti pracovního týmu.
- **Aktuální pracovní spokojenost versus proces** – aktuální spokojenost vyjadřuje úroveň v reakci na danou pracovní situaci, kdežto pokud na pracovní spokojenost pohlížíme jako proces, jedná se o vývoj spokojenosti/nespokojenosti v čase.
- **Pracovní spokojenost jako reakce versus osobní dispozice** – řada výzkumů ukazuje na skutečnost, že existuje jistý počet respondentů, u kterých je dlouhodobě pracovní spokojenost na stabilní úrovni, i přesto že pracovní situace se radikálně mění. Landy (1989) vysvětluje tuto tendenci jako existenci dispozic, v jejichž interpretaci není shoda (Štikar, 2003).

2.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenosti

Při zjišťování úrovně pracovní spokojenosti, bývá věnována pozornost takovým skutečnostem a faktorům, které se v různé míře podílejí na její úrovni a kvalitě a to v závislosti na profesi, ale také individuálních charakteristikách každého zaměstnance. Dle Provazník (2002) se jedná o tyto faktory:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,

- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň sociální péče.

Obsah a charakter práce značně ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti. Vyšší úroveň pracovní spokojenosti je dosahována v profesích, kde se mohou pracovníci aktivně zapojovat do rozhodování a řízení, mají možnost rozvíjet svou kreativitu a uplatnit své tvůrčí schopnosti. V tomto případě se jedná o tvůrčí a manažerské pozice. Naopak méně spokojeni s charakterem práce bývají lidé, jejichž práce je málo atraktivní, jednotvárná, často i špinavá či fyzicky náročná. Takovéto profese vyžadují vyšší uspokojení, jako kompenzaci, právě u některých z dalších faktorů působících na pracovní spokojenost.

Mzdové ohodnocení pracovníka je také jedním z důležitých faktorů, které se významně podílejí na celkové spokojenosti, respektive nespokojenosti. Samotná výše mzdy není vždy hlavní příčinou nespokojenosti, ale mzdové rozdíly mezi pracovníky. Často bývají pracovníci nespokojeni i tam, kde jejich vyšší mzdové ohodnocení není zcela odpovídající jejich pracovnímu výkonu. Nemůžeme tedy říct, že mezi vykonanou prací a odměnou, je vždy přímá úměra (Provazník, 2002).

Štikar (2003) také uvádí, že vysoké mzdové ohodnocení nebo jeho zvýšení nemá dlouhodobý motivační vliv. Pracovník si na něj rychle zvykne, tedy po jisté době tuto výši akceptuje jako standart odpovídající dané profesi.

Dle Wagnerová (2008) spokojenost, či nespokojenost s platem vystupuje zejména v kontextech:

- pracovník srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí;
- chápe finanční ohodnocení jako reflexi přínosu pro organizaci;
- vnímá své ohodnocení z hlediska společenského ocenění a významu své profese.

Pracovní perspektivy bývají ve většině výzkumů vnímány zaměstnanci spíše omezeně. Současná doba a s ní související změny ve společnosti, přinesly větší prostor pro

rozvoj jednotlivců, avšak současně vymizely i základní jistoty, které v minulosti pracovníci měli.

Vedoucí pracovník je další z důležitých faktorů, který značně ovlivňuje pracovní spokojenost pracovníků. Svým stylem vedení, přístupem k zaměstnancům, autoritou se podílí na převažující atmosféře a sociálním klimatu daného pracoviště. Nepříznivě ho ovlivňuje různými formami svého chování a vystupování, ale také svou nerozhodností, hrubostí, nespravedlností, nedůsledností apod. Opačný, tedy pozitivní vliv na spokojenost má jeho schopnost sociálního citění, spravedlnost, cílevědomost a jiné vlastnosti a způsoby jednání.

Spolupracovníci se také podílí na úrovni pracovní spokojenosti a to již z několika důvodů. Práce či pracovní činnost má společenský charakter, není tedy vykonávaná samostatně, ale využívá určité formy spolupráce s ostatními lidmi. Spolupracovníci jsou si sami sobě zdrojem různých podnětů, jimiž často a ve značné míře překračují potřeby pracovní činnosti samotné. Jedná se o mezilidské vztahy, komunikace a interakce.

Organizace práce bývá spíše zdrojem pracovní nespokojenosti. Je to způsobeno tím, že ji pracovníci považují jako vnější - na nich nezávislou a změnám pocházejícím z jejich vlastní iniciativy nepřístupnou.

Fyzické podmínky práce vedou k nespokojenosti především tam, kde technologie a výrobní procesy vyžadují takové parametry a prostředí, jež jsou pro pracovníky nepříjemné až škodlivé. To však neznamená, že v podmínkách, kde jsou fyzické podmínky relativně příznivé, se nespokojenost nemůže objevit (Provazník, 2002).

Štikar (2003) také zmiňuje, že význam tohoto faktoru vzrůstá tehdy, jestliže jsou fyzické podmínky práce nepříznivé, vytvářejí nepohodu a vyvolávají nespokojenost. Mezi fyzikální podmínky práce můžeme zařadit hluk, osvětlení, vibrace, vybavenost pracoviště, barvitost, teplota v místnosti, prašnost apod. Pro každé pracoviště jsou typické jiné fyzikální podmínky, které spolu vytvářejí jeho standart.

Úroveň sociální péče bývala v minulosti hodnocena pracovníky dobře či špatně. Obecně byla vnímána spíše kladně. V dnešní době je již kvalita a rozsah sociální péče zvyšována a to zejména v malých soukromých podnicích (Provazník, 2002).

Důležitou skupinou faktorů, jež mají vliv na pracovní spokojenost, jsou tzv. faktory osobnostní, které popsal Kollárik (1986). Těmito faktory jsou:

- věk,
- pohlaví,
- vzdělání,
- rodinný stav,
- pracovní zkušenosti.

Štikar (2003) také poukazuje na skutečnost, kdy pracovní spokojenost ovlivňují i další faktory, jako například způsob řízení lidských zdrojů v organizaci, s čímž souvisí také osobnost manažera a jeho přístupy k řízení pracovních skupin. Existují dva přístupy, které mají pozitivní vliv na pracovní spokojenost:

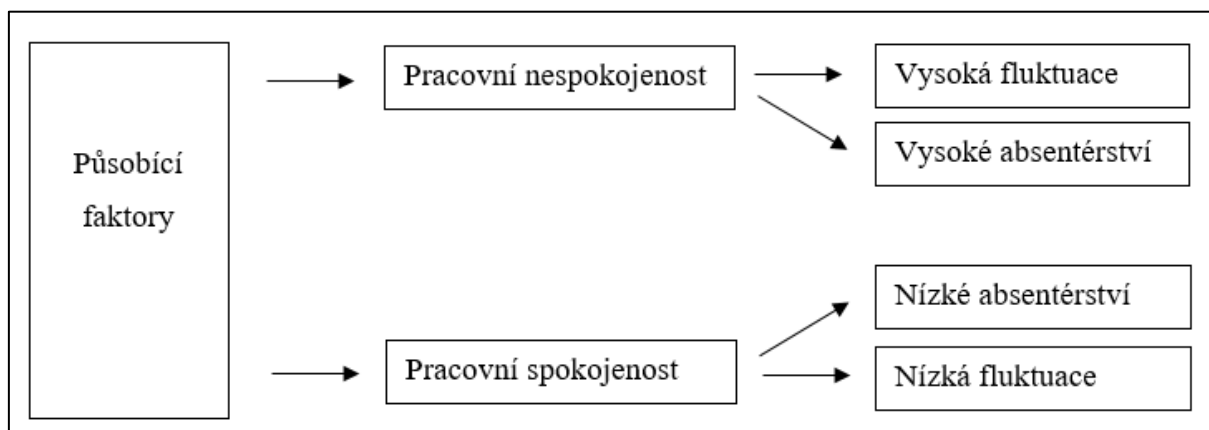
- a) ***Zaměření manažera na své podřízené*** – má zájem o jejich práci, úspěchy i neúspěchy, akceptuje jejich názory, podporuje jejich růst v organizaci, s podřízenými komunikuje spíše neformálně;
- b) ***Participativní řízení*** – podřízení mají větší pravomoci ovlivňovat svou práci, podílet se na rozhodnutích, vyjadřovat své názory k cílům a záměrům celého týmu.

Již mnoho výzkumných šetření v oblasti pracovní spokojenosti poukazuje na to, že se jedná o velice citlivé měřítko ve vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, které je ovlivňováno celospolečenskými vlivy jak žádoucího, tak nežádoucího charakteru.

Všeobecně můžeme říct, že obě krajnosti, jak nadměrná spokojenost, tak nadměrná nespokojenost, jsou spíše špatné a nežádoucí. Optimální úroveň v tomto ohledu představuje přiměřená spokojenost, někdy označovaná za **tzv. zdravou spokojenost** (Provazník. 2002).

2.5 Důsledky pracovní spokojenosti

Mezi vysokou pracovní spokojeností a pozitivním pracovním chováním není přímo úměrný vztah, tak jak by se mohlo zdát logické. V souvislosti se spokojeností je obtížné přesně stanovit, které faktory a jak ovlivňují celkovou spokojenost a proto vztah mezi spokojeností a produktivitou není zcela jasně daný a bývá ovlivňován mnoha faktory. Tento vztah je znázorněn v obrázku 2.1 (Štikar, 2003).



Obr. 2. 1: Faktory působící na pracovní spokojenost.
Zdroj: Štikar, 2003

2.5.1 Absentérství

Absentérství neboli opakovaná nepřítomnost se doposud jeví jako nejsilnější faktor ve vztahu k pracovní spokojenosti. Ukázala se také jako dobrý indikátor pro zájem, či nezájem o práci, splnění, či nesplnění očekávání a dalších faktorů ovlivňující celkovou spokojeností, či nespokojeností. Vyšší spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství zaměstnanců. Opakující se absentérství je potenciálním signálem fluktuace pracovníků.

2.5.2 Fluktuace

Odrazem nespokojenosti pracovníka může být také odchod z organizace. Příčiny fluktuace jsou většinou kumulované a mají svou odlišnou závažnost. Z pravidla se jedná o faktory osobnostní, například nedostatečná identifikace se s obsahem práce či organizací. Fluktuace v pracovním prostředí může mít i jiné příčiny, než nespokojenost pracovníka, například vysoký věk nebo zdravotní stav pracovníka, apod. (Štikar, 2003).

2.6 Pracovní motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly, určité pohnutky, motivy, které člověka a jeho jednání určitým směrem orientují, aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje jako motivované jednání jedince (Provazník a Komárková, 2004).

Jak uvádí Mayerová: „*Motivace člověka k práci vyjadřuje jeho celkový přístup k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.*“ (Mayerová a Růžička 2000, str. 110).

Motivace pracovního jednání se značně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s větší motivací pracují usilovněji a efektivněji než lidé bez příznivé motivace. Ve společnosti se užívá mnoho forem cílevědomého ovlivňování a usměrňování člověka. Prostředky, kterými tohoto dosahujeme, jsou stimuly (Mayerová a Růžička, 2000).

Bedrnová a kol. (2012) uvádějí, že významným rysem motivace je skutečnost, že působí ve třech dimenzích současně:

- **Dimenze směru**, která člověka určitým způsobem orientuje, směřuje. Lze je vyjádřit obraty jako „chci to a to“, „toužím po tom a tom“.
- **Dimenze intenzity** je určité úsilí, při kterém jedinec musí vynaložit více, či méně energie. Je možné tuto skutečnost přiblížit výrazy „docela bych chtěl“, „velmi toužím“.
- **Dimenze stálosti** se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

2.6.1 Typy motivace

Armstrong (2007) uvádí, že k pracovní motivaci je možné dojít dvěma různými způsoby. V prvním případě se jedná o lidi motivující sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci a tímto uspokojují své potřeby, nebo alespoň očekávají splnění svých snů. V druhém případě jsou to lidé, kteří jsou motivováni organizací právě pomocí různých metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala apod. Existují tedy dva typy motivace:

- a) **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem.
- b) **Vnější motivace** – faktory, které jsou vytvořeny pro lidi proto, abychom je motivovali. Tvoří ji například odměny, jako je například zvýšení platu, bonusy, dny dovolené navíc, povýšení, ale také tresty, jako odepření platu, kritika.

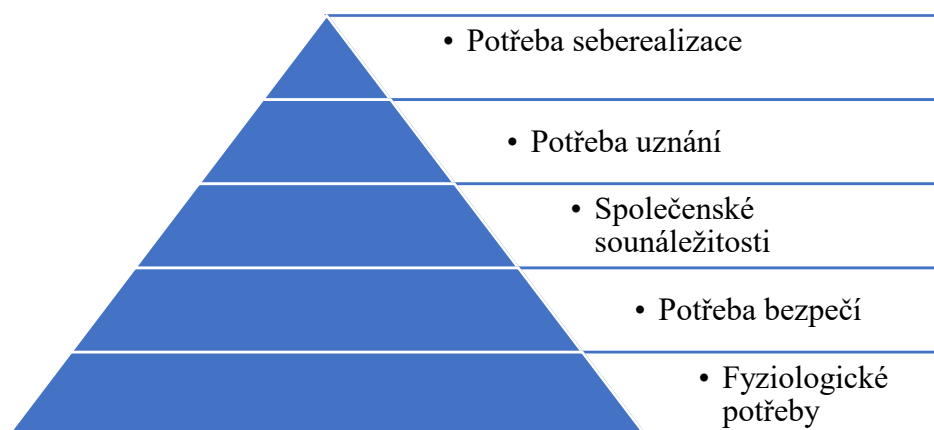
Vnitřní motivátory mají dlouhodobější působení právě proto, že jsou součástí vnitřního přesvědčení jedince. Na druhou stranu vnější motivátory mívají často silný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (Armstrong, 2007).

2.7 Teorie motivace pracovního jednání

V dnešní době již existuje mnoho teorií motivace pracovního jednání. V této kapitole bude rozebráno jen několik nejznámějších teorií motivace.

2.7.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow (198-1970) je jedním z psychologů humanistické orientace, který výrazně obohatil přístup k motivaci lidského chování. Dle Maslowa má v sobě každá lidská bytost dva druhy sil. Jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím ztrátu něčeho, co jedinec již vlastní. Druhá skupina táhne člověka dopředu ke svému „já“, k důvěře k vnějšímu světu (Provazník a Komárková, 2004).



Obr. 2.2: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Nakonečný, 2005 (upraveno)

V roce 1954 Abraham Maslow sestavil pyramidu potřeb, viz obr. 2.2, kde na nejnižší úrovni se nachází potřeby **fyziologické**, které představují základní životně důležité potřeby, jako je voda, kyslík, potraviny a také sex. Výše pak potřeby **jistoty a bezpečí**, dále **sociální potřeby**, jako je pocit sounáležitosti, lásky a přátelství. Dále potřeby **uznání** v podobě pozornosti, významu, ocenění, prestiž apod. Na vrcholu pyramidy je kategorie potřeby **seberealizace**, kde je potřeba, aby se člověk rozvíjel a byl tím, kým věří, že je schopen se stát (Armstrong, 2007).

Převedeno do **pracovní motivace** vypadá tato hierarchie potřeb následovně (Wagnerová, 2008):

- **mzda** (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb);
- **pracovní jistota**, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana;
- **přijetí pracovní skupinou** ve formálních a neformálních vztazích;
- **tituly, symboly statutu**, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;
- **pracovní seberealizace**, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

2.7.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny potřeb. Potřeba vyhnout se bolesti a protikladná potřeba psychického růstu. Právě Herzberg poukázal na již výše zmíněný rozdíl mezi spokojeností s prací a být spokojen v práci. Tato teorie rozlišuje dvě hlavní skupiny faktorů:

- Faktory vnější – hygienické:** Tyto faktory v nepříznivém stavu vyvolávají pracovní nespokojenost, ale při jejich uspokojení nevyvolávají spokojenost. Jedná se o takové faktory, jejichž úroveň je žádoucí, a tedy na motivaci pracovníku se nijak nepodílí. Hygienickými faktory mohou být například mezilidské vztahy na pracovišti, personální politika a řízení, mzda, pracovní podmínky, bezpečnost.
- Faktory vnitřní – motivátory:** Jsou-li motivátory v nežádoucím stavu, způsobují to, že pracovník není ani spokojen a ani přiměřeně motivován. Pokud

by tomu bylo naopak, tedy motivátory by byly na vyšší úrovni, byli by zaměstnanci spokojeni a přiměřeně motivováni. Mezi tzv. motivátory můžeme zařadit práci samotnou, její obsah, osobní rozvoj, odpovědnost, možnost postupu, uznání (Provazník a Komárková, 2004).

2.7.3 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

Autorem této metody je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Jde o jakousi reflexi protikladných představ o člověku.

- Představy **typu X** vyjadřují názor, že člověk je líný tvor, má vrozenou nechuť k práci, a proto je nezbytné takového člověka k práci nutit. Člověk je navíc tvor převážně nesamostatný, a proto je třeba mít nad ním neustálé vedení a kontrolu.
- Oproti tomu **typ Y** předpokládá, že výdej duševní i fyzické energie je pro člověka přirozenou věcí, stejně jako třeba odpočinek či hra, také že smysl pro povinnosti je člověku rovněž něčím přirozeným. Předpokládá, že důležité jsou pro člověka mnohem více odměny formou uznání, důležitosti, možnost pracovat tvořivě, než odměny finanční (Bedrnová a kol., 2012).

2.8 Pracovní spokojenost a motivace k výkonu

Vztahem mezi pracovní spokojeností a motivací k práci se zabývají také Bedrnová a kol. (2012), kde uvádějí tři interpretace pojmu pracovní spokojenost a jejího významu.

První z nich nahlíží na spokojenost jako popis nějakého stavu. Vztahuje se k pracovním podmínkám a celkovou spokojeností s prací, může sloužit také jako hodnotící kritérium personální politiky podniku. V druhém případě je možno spokojenost chápat jako hnací sílu, která efektivně využívá pracovní potenciál a spokojenost se pak projevuje jako radost z vlastního uplatnění, pocit naplnění, uspokojení ze smysluplné práce. Třetí význam pojmu pracovní spokojenost může být dokonce i brzdou a je představován jako dosahování nízkých cílů. Člověk nemá potřebu se více namáhat – „mně to stačí“. Všechny tři významy pracovní spokojenosti znázorňuje tabulka 2.1.

Tab. 2.1 Význam pojmu pracovní spokojenosti

Význam pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovník sil <i>„Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“</i>	demobilizaci pracovník sil <i>„Mně to stačí, co bych se snažil (a)!“</i>

Zdroj: Provazník a Komárková, 2004

Tímto rozdělením se zabývá také Provazník, Komárková (2004), kteří upozorňují, že rozlišení významových rozdílů pojmu pracovní spokojenosti je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci. Jak již bylo popsáno výše v Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovní motivace, Herzberg rozlišuje vnější faktory spokojenosti (tzv. hygienické faktory) a vnitřní faktory spokojenosti (tzv. motivátory). Podle něj jsou právě vnitřní faktory spojeny s potřebami seberealizace a měli by být člověku umožněny.

Vnější podmínky jsou pak důležité, až pokud blokují uskutečnění prvořadé potřeby seberealizace. Herzberg tvrdí, že si je člověk uvědomuje, jakmile jsou v nepořádku, pak lze hovořit o nespokojenosti. Pokud jsou v pořádku, nelze říci, že by se vzbuzovala v jedinci spokojenost, ale jedná se o tzv. ne-nespokojenost.

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky stimulují ve většině případů motivaci k práci. Platí tedy, že čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci. Zcela opačný vztah však platí v případě, že spokojenost je založena na nízké úrovni nároku na sebe, na druhé lodi a na pracovní podmínky. **Demobilizující spokojenost** motivovanost k práci snižuje, a pokud je v podniku zaznamenána na vyšší úrovni, je to znamení, že organizace je v ohrožení. Nenáročné sebeuspokojování je také nebezpečné tím, že se může dále šířit tzv. **sociální nákazou** a tím ovlivňovat i další

pracovníky v organizaci. Je brzdou efektivního využívání lidských zdrojů. Silné osobnosti, které mají silný vliv na ostatní spolupracovníky, jsou tzv. **vůdci mínění** a jejich chování je vzorem pro ostatní (Provazník a Komárková, 2004).

Dle Bedrnová a kol. (2012) mají pracovní podmínky na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje, avšak neexistuje žádný univerzální faktor, který by motivaci jednoznačně a přímo ovlivňoval.

Většinou záleží na následujících **podmínkách práce**:

- možnost pracovního postupu,
- mzda (finanční ohodnocení),
- kvalita a činnost vedoucího pracovníka,
- vlastnosti a jednání spolupracovníků,
- v podniku uplatňovaný styl organizace práce a řízení,
- fyzické podmínky práce,
- péče podniku o pracovníky.

2.9 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Stimul je jakousi vnitřní hnací silou člověka, která působí na motivaci člověka. Avšak jen některé ze stimulů mají schopnost člověka skutečně ovlivnit. Pokud co nejlépe poznáme stálou motivační strukturu člověka, tím efektivněji se nám podaří aplikovat a vybrat ty nejdůležitější v pravou chvíli. Níže popsané stimulační prostředky jsou řazeny dle závažnosti.

Hmotná odměna – Tento faktor bývá považován za hlavní stimulační prostředek a to zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Má podobu nejen peněžní jako je mzda, prémie, odměny apod., ale i mnoho dalších podob, které mohou pracovníka stimulovat hlouběji a učeněji. Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich účinnost: nezbytný přímý vztah hmotné odměny k výkonu, měly by přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem, pracovník musí mít jasno, jaký je vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou a v poslední řadě by měla být

předem stanovená závazná pravidla, která vymezují vztah mezi odměnou a výkonem. Spravedlnost v přidělování hmotných odměn je základní podmínkou (Pauknerová, 2012).

Obsah práce - Častým motivátorem k výkonu bývá apel jistoty a jasné perspektivy, například práci v oboru. Dále se může jednat o potřeby zacházející s estetickými hodnotami, potřeba pečovat o přírodu, pracovat pod širým nebem a obecně zažívat hrdost na svou práci. Úkolem vedoucích pracovníků by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel a dále jej rozvíjet.

Povzbuzování pracovníků - Neformální hodnocení má vliv jak na racionální, tak emocionální stránku člověka. V té racionální rovině se hovoří o zpětné vazbě, která je vedoucím pracovníkem hodnocena kladně nebo záporně. Tato forma je nejúčinnější tehdy, pokud je podávána v průběhu nebo po bezprostředním skončení činnosti. Kromě neformální zpětné vazby existuje také formalizované hodnocení, které vytváří podklady pro správné hodnocení a zároveň i odměňování pracovníků.

Atmosféra pracovní skupiny - Každá sociální skupina se vyznačuje svými vlastními pravidly, normami a projevy, které se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na jejich aktivitách. Vedoucí pracovníci mají možnost ovlivňovat dění ve skupině žádoucím směrem a to jak formální, tak neformální autoritou. Důležitou podmínkou je vztah důvěry, který by měl v sociální skupině fungovat. Žádoucí je ale také jistá míra soutěživosti, která je většinou i pozitivním prvkem motivující lidi k lepším výkonům (Provazník a Komárková, 2004).

Pracovní podmínky a režim práce - Je zřejmé, že člověka neuspokojují pouze skutečnosti, že pracují v dobrých tepelných, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale také plátí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům ty nejlepší pracovní podmínky, má dvojí efekt. Jak zlepšení výkonnosti, důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, tak zlepšení vztahu mezi podnikem a zaměstnancem samotným. Svým zaměstnancům tedy dává jasné signály, že si jejich práce váží a jsou důležitou součástí organizace. Pokud aktivity pro zlepšování pracovních podmínek budou ze strany organizace nulové, vždy se projeví na nespokojenosti zaměstnanců, tedy působí distimulačně (Pauknerová, 2012).

Identifikace s prací, profesí a organizací – Jedná se o situaci, kdy člověk svou práci přijal jako nedílnou součást svého života a také úspěchy, kterých v pracovním životě dosahuje, jsou důležitým kritériem pro sebehodnocení. Tedy svou profesi považuje za část

osobní charakteristiky. Identifikace s organizací představuje přijetí a ztotožnění se s cíli celé organizace. Pokud se veškeré výše uvedené identifikace propojí, mohou výrazně ovlivnit pracovní výkon člověka po delší dobu. Takový člověk je tvořivý, aktivní, vstřícný, hospodárný.

Externí stimulační faktory – představují celkovou image organizace, to jak je vnímána, jakou má pověst či prestiž. Platí zde přímá závislost, takže pokud bude organizace společensky uznávanější, tím více tento fakt stimuluje k práci. Naopak negativní situace, tedy neoblíbenost organizace, zapříčiní jak nechuť pracovat pro tuto společnost, tak sníží i ochotu pracovat intenzivně.

2.10 Metody měření pracovní spokojenosti

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána, je proto třeba přizpůsobit i metodické přístupy, aby získané informace byly co nejvěrohodnějším obrazem lidského prožívání (Provazník a Komárková, 2004).

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti se ve firmách u nás, ale i v zahraničí využívá *job description index* (JDI), ten se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřízený, samotná práce a spolupracovníci. V oblasti pracovní spokojenosti se zjišťuje nejen spokojenost celková, ale také dílčí s jednotlivými faktory působícími na pracovníka.

K měření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím mohou pracovníci vyjádřit svou míru spokojenosti (Pauknerová, 2012).

Dotazování

Metoda dotazování může mít několik forem: osobní, písemné, telefonické a elektronické. V praxi se tyto metody často navzájem kombinují. V dotazování, které se týká prožitků, je potřeba počítat s tím, že tito respondenti mají tendenci odpovídat spíše tak, jak očekávají, tedy to co je „správné“.

- a) **Osobní dotazování - řízený rozhovor:** Ten má přesně danou formulaci a pořadí otázek. Tato forma může působit zpočátku nepřírozeně a strojeně, ale podstatou této metody je získat osobité reakce na naprosto stejné podněty (otázky). Ústní dotazování vyžaduje kvalifikovaného tazatele a může tedy odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování (Provazník a Komárková, 2004).
- b) **Písemné dotazování – dotazník:** Výhodou této formy jsou relativně nízké náklady, nevyžadují žádného zkušeného tazatele. Nevýhodou je bohužel nižší spolehlivost, jelikož od rozeslání do odevzdání dotazníků uplyne určitý čas, který není pod kontrolou, mohou tedy respondenti své odpovědi konzultovat. Otázky v dotazníku mohou mít různou podobu – otevřené otázky, polootevřené otázky, uzavřené, ale také škály (Provazník a Komárková, 2004).

V rámci různých výzkumů se **čtyřstupňová škála** ukázala jako nejvhodnější, jelikož jsou z ní vyňaty vyjádření typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“, které jsou střední hodnotou, tedy nám nevyjadřují ani výhradně pozitivní, resp. negativní názor. Cílem při ověření úrovně spokojenosti je právě žádoucí obdržet výhradně kladné, či záporné odpovědi, které nám poskytují možnost ověřit si převažující trend spokojenosti, či nespokojenosti pracovníků ve firmě (Pauknerová, 2012).

Sama tuto škálu považuji za nejvhodnější, a proto jsem ji využila i v dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce.

Dalšími formami je **telefonické dotazování** a **elektronické dotazování**. Pro potřeby zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců je telefonické dotazování neúčinné. Písemné dotazování v dnešní době již ztrácí svou využitelnost a do popředí se dostávají moderní technologie a s nimi i elektronické dotazování. Respondenti obdrží dotazník buď to formou e-mailu, nebo jej naleznou na webových stránkách poskytujících online dotazníky.

V dnešní době již existuje mnoho nástrojů a aplikací, které slouží právě pro tyto účely a zpracování i vyhodnocení je daleko rychlejší a pohodlnější. Časová a finanční nenáročnost je jednou z hlavních výhod tohoto nejmladšího způsobu dotazování (Kozel a kol., 2006).

3 Charakteristika společnosti Stora Enso Wood Products Ždírec s. r. o.

V této kapitole je popsána nadnárodní společnost Stora Enso, její filozofie, stručná historie, popis jednotlivých divizí. Dále základní informace o IT centru v Ostravě a struktura jeho zaměstnanců.

3.1 O společnosti

Švédsko – finská společnost Stora Enso je předním poskytovatelem inovativních, ekologických řešení v oblastech obalového materiálu, biomateriálů, produktů ze dřeva a papíru. Vznikla sloučením finské společnosti (Enso Oyj) a švédské společnosti (Stora) a to v roce 1998.

Stora Enso (SE) je ve svém globálním měřítku výrobní společností, která se zabývá celým procesem výroby papíru, tzn. od zpracování dřeva až po doručení produktu koncovým zákazníkům. Cílem veškerého úsilí je vyvíjet výrobky a služby na bázi dřeva a dalších obnovitelných materiálů a také jimi nahradit materiál, který je neobnovitelný.

Mezi její hlavní zákazníky patří vydavatelé, tiskárny, truhlářské a nábytkářské společnosti a organizace stavebního a obalového průmyslu (např. Tetra Pak).

„Činit dobro pro lidi a planetu“ to je heslo, které provází společnost ve všem, co dělá. Například nákup stromů z místních lesů, výroba a prodej obnovitelných materiálů a produktů, prodej vlastní vyrobené energie, řízení logistiky v globálním měřítku a mnohé další činnosti, které firma podniká pro dobro země a lidí.

Pro nadnárodní společnost Stora Enso je jednou z klíčových hodnot také **udržitelnost**. Udržitelnost neboli „Udržitelný rozvoj“ je globálně přijímaný přístup pro trvale udržitelný hospodářský růst bez poškozování naší planety nebo vyčerpání jejích zdrojů. Současně usiluje o zlepšování kvality života současných a budoucích obyvatel planety.

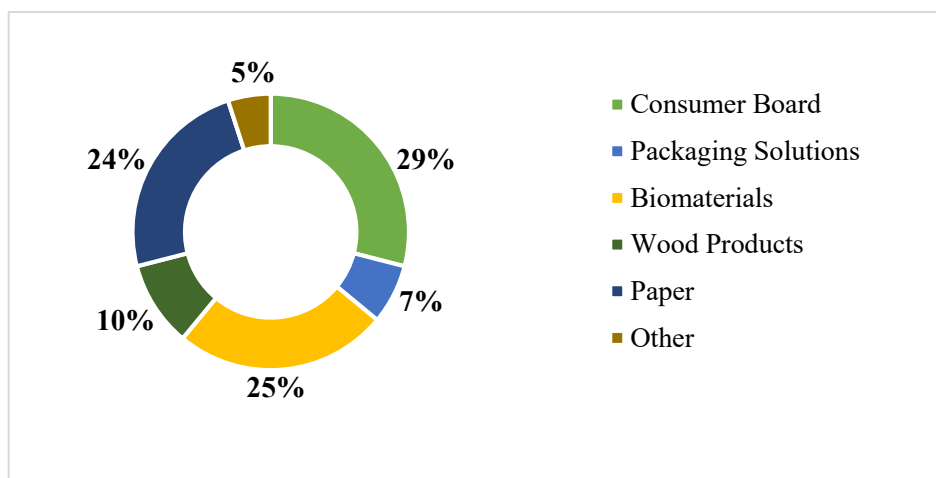
Společnost Stora Enso má divizionální organizační strukturu a dělí se na 5 hlavních divizí:

- **Paper** - zodpovědný dodavatel papíru pro tiskárny a kancelářské potřeby. Zahrnuje novinový, knižní, křídový, kancelářský aj. papír. Divize má momentálně rozmístěných 19 výrobních jednotek po Evropě a jednu v Číně.
- **Biomaterials** – nabízí celou řadu stupňů buničiny (celulózy), pokaždé z jiného dřeva. Z těch se pak vyrábí různé produkty – speciální papíry, etikety, lepenky, ale také hygienické a intimní potřeby jako dětské pleny, apod. Vedlejším produktem při výrobě buničiny je terpentýn, který je využit v chemickém průmyslu. Továrny a plantáže jsou rozmístěny v Brazílii, Laosu, Finsku, Švédsku, Uruguayi a Spojených státech amerických.
- **Packaging Solutions** – přední světový výrobce obalového materiálu z obnovitelných zdrojů. Zajišťuje celý výrobní proces od lesa až po koncového spotřebitele. Vyrábí obaly pro potraviny, nápoje, léky, průmysl, elektroniku a další. Výrobní továrny jsou vystavěny ve Finsku a Polsku.
- **Wood Products** – inovace pro každodenní život. Mezi produkty vyráběné touto divizí patří zejména masivní dřevěné komponenty, palety, nosné konstrukce, stavební moduly a nosníky ke stavbě budov, ale také pelety k topení vyráběné ze dřevěného odpadu. Divize má 20 výrobních jednotek v Evropě, z toho dvě jsou v České Republice.
- **Consumer Board** – tato divize vyvíjí a poskytuje lepenky pro papírenskou divizi a obalové aplikace. Poskytuje obaly pro tekuté potraviny, také pro farmaceutika a luxusní zboží. Expanduje na rostoucí trhy, jako je například Čína a asijsko - pacifické oblasti, aby uspokojili rostoucí poptávku. Divize Consumer Board má 5 továren a to ve Finsku, Švédsku a Číně. Největší podíl tržeb je uskutečňován v Evropě.

Ukázka výrobků v jednotlivých divizích je v příloze č. 1.

Společnost Stora Enso je rozmístěna po celém světě a momentálně má pobočky ve více než 35 zemích světa a zaměstnává přibližně 26 000 pracovníků. Hlavní sídla se nachází v Helsinkách a Stockholmu. V roce 2016 dosáhly tržby 9.8 miliard EUR a hrubé zisky

dosáhly 884 milionu EUR. Největší podíl na celkovém zisku společnosti mají divize Consumer Board a Biomaterials viz obr. 3.1.



Obr. 3.1: Podíl tržeb jednotlivých divizí za rok 2016

Zdroj: Internetové stránky společnosti

3.2 Stora Enso v ČR

Společnost Stora Enso má v České Republice dvě výrobní jednotky a to v Plané u Mariánských Lázní a ve Ždírci nad Doubravou. Sídlí zde také největší informační podpora společnosti – SDCC v Ostravě. IT centrum v Ostravě je vybranou pobočkou, ve které je prováděno měření spokojenosti zaměstnanců.

Základní údaje:

Název obchodní firmy:	Stora Enso Wood Products Ždírec s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČO:	25264605
Datum vzniku:	5. 2. 1997
Základní kapitál:	100 000 Kč
Jednatelé společnosti:	František Vomočil, Herbert Jöbstl

Předmět podnikání podle Obchodního rejstříku:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- zámečnictví, nástrojářství;
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení;
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.



Obr. 3.2: Logo společnosti Stora Enso

Zdroj: Internetové stránky společnosti

3.3 Stora Enso IT centrum v ČR – SDCC Ostrava

Jak již bylo zmíněno, největším IT centrem v rámci společnosti Stora Enso je IT centrum v Ostravě, které bylo založeno v roce 2006. Pobočka byla založena jako strategické servisní centrum pro vývoj softwaru pro dřevozpracující průmysl pro mateřskou společnost Stora Enso. Tato pobočka vyvíjí plánovací, logistické a prodejní systémy pro společnosti v rámci celé korporace.

V současné době je v IT centru společnosti zaměstnáno více než 180 zaměstnanců. Hlavní činnosti centra je vývoj a správa informačních a komunikačních systémů, jež slouží výrobním jednotkám, managementu a prodejním kancelářím firmy po celém světě.

Stora Enso IT má 14 poboček ve 14 zemích světa. Jak již bylo uvedeno, to největší informační centrum je právě v Ostravě a dle počtu zaměstnanců zaměstnává necelých 38 % ze všech IT center společnosti. Dalším větším centrem je IT centrum ve Finsku a zaměstnává zhruba 26 % (viz tab. 3.1).

Tab.3.1: Struktura zaměstnanců ve Stora Enso IT podle zemí

Země	Počet zaměstnanců	Procentuální podíl
Česká Republika	161	37,4 %
Finsko	111	25,8 %
Švédsko	74	17,2 %
Estonsko	19	4,4 %
Německo	19	4,4 %
Rakousko	17	4,0 %
Polsko	11	2,6 %
Belgie	7	1,6 %
Rusko	6	1,4 %
Lotyšsko	1	0,2 %
Litva	1	0,2 %
Nizozemsko	1	0,2 %
Španělsko	1	0,2 %
Anglie	1	0,2 %
Celkem	430	100,0 %

Zdroj: Interní data společnosti

3.3.1 Zaměstnanci

Stora Enso IT v Ostravě se skládá z několika hlavních oddělení, jimiž jsou Digitalization & Service Design, Infrastructure & End User Services, Application Services a oddělení označené jako další, které obsahují menší týmy jako Wood Supply Finland, CFO, atd. Tabulka 3.2 poukazuje na vývoj počtu zaměstnanců v rámci IT centra Ostrava od založení až dosud.

Z tabulky je zřejmé, že počet zaměstnanců neustále roste a v posledních letech nabírá růst společnosti na intenzitě. Je třeba poznamenat, že veškeré čísla zahrnují také studenty, kterých ve společnosti každým rokem přibývá. V letech 2012 a 2016 byl výrazný přírůstek zaměstnanců a dle informací a plánu společnosti se bude i nadále rozrůstat.

Své zaměstnance z řad studentů společnost hledá především prostřednictvím účasti na veletrhu práce Kariéra PLUS konaném každoročně na Vysoké škole Báňské v Ostravě Porubě.

Tab. 3.2: Vývoj zaměstnanců ve společnosti Stora Enso IT Ostrava za období
2006 - 2016

Rok	Počet zaměstnanců	Příchozí	Odchozí
2016	192	58	15
2015	149	32	23
2014	140	27	22
2013	135	21	15
2012	129	43	10
2011	96	18	5
2010	83	22	4
2009	65	16	3
2008	52	28	2
2007	26	13	3
2006	16	16	0

Zdroj: Interní data společnosti

Co se týče odchodů ze zaměstnání, tak sloupec „odchozí“ zahrnuje nejen výpovědi ze strany zaměstnance, či zaměstnavatele, ale také konec smluv na dobu určitou. Z tabulky vidíme, že v žádném roce nebyl výrazný úbytek zaměstnanců.

Tabulka 3.3 zobrazuje průměrný věk zaměstnanců dle pohlaví, avšak důležitou informací je celkový průměrný věk, který je okolo 33,3 let a zahrnuje také věk studentů. Tento fakt poukazuje na skutečnost, že se jedná o mladou společnost jak svou dobou působení, tak právě strukturou zaměstnanců.

Tab. 3.3: Průměrný věk zaměstnanců společnosti

Pohlaví	Průměr
Muži	33,42
Ženy	33,1

Zdroj: Interní data společnosti

Rozdělení zaměstnanců ve Stora Enso IT Ostrava dle pohlaví znázorňuje tabulka 3.4, kde můžeme vidět značnou převahu mužů nad ženami. Tato skutečnost je zapříčiněna především povahou a obsahem práce, který zaměstnanci vykonávají. Práce v oboru IT je převážně vykonávána muži. Tento fakt je postupem času vyvrácen a stále častěji se právě na specializovaných IT pozicích objevují také ženy.

Tab. 3.4: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

Pohlaví	Počet
Muži	143
Ženy	49
Celkem	192

Zdroj: Interní data společnosti

Další rozdělení je podle dosaženého vzdělání. Je však nutno podotknout, že současnou podmínkou pro práci ve firmě je vzdělání zakončené maturitní zkouškou. V minulosti bylo nutné vysokoškolské vzdělání, avšak z tohoto nároku společnost upustila. Podle tabulky 3.5 je zřejmé, že dvě třetiny zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Střední školu vystudovalo dle tabulky 66 zaměstnanců, nesmíme zapomenout, že jsou zde zahrnuti i studenti, kteří nyní vysokou školu studují.

Tab. 3.5: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání

Pohlaví	VŠ	SŠ
Muži	93	50
Ženy	33	16

Zdroj: Interní data společnosti

3.4 Organizační struktura

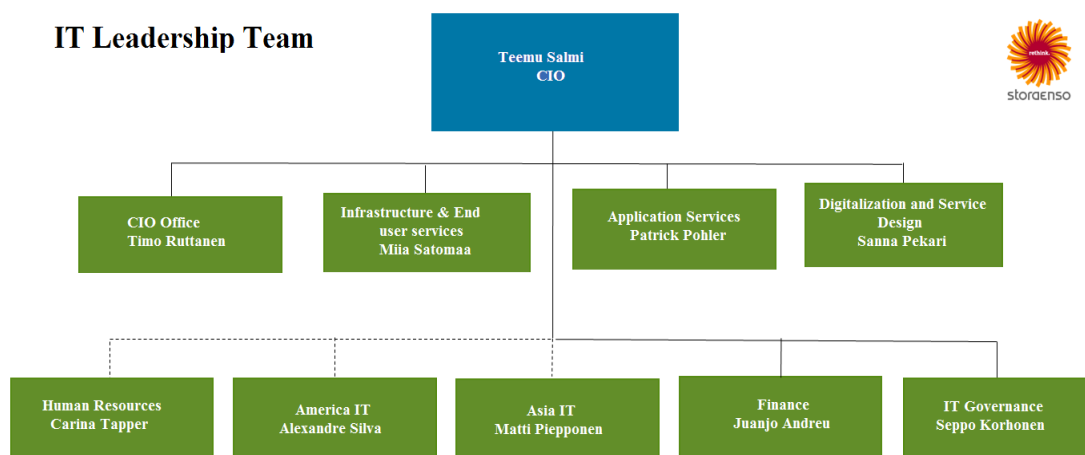
Organizační struktura společnosti je jednou z věcí, která se díky častým změnám ve vrcholovém vedení, neustále obměňuje.

Na absolutním vrcholu vedení nadnárodní společnosti Stora Enso je CEO neboli generální ředitel, tím je v současné době Karl-Henrik Sundström, který je zároveň ředitelem divize Consumer Board. Mezi další členy vrcholového vedení společnosti patří: CFO - ředitel financí, ředitelé jednotlivých divizí, vedoucí v odděleních lidských zdrojů, právní, oddělení komunikace, udržitelnost, logistika a technologie.

Dle počtu stupňů organizační struktury se jedná o relativně plochou strukturu. Dle charakteru činnosti a výsledku se jedná o divizionální strukturu, která je jasně viditelná na základním rozdělení společnosti na 5 divizí (viz předchozí text).

Organizační struktura Stora Enso IT

Na vrcholu organizační struktury Stora Enso IT je CIO (*Chief Information Officer*) neboli ředitel IT. Jedná se o nejvýše postaveného manažera v organizaci, který je zodpovědný za veškeré fungování společnosti právě v oblasti informatiky a technologie (viz obr. 3.2).



Obr. 3.3: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Interní stránky společnosti

Oddělení

IT centrum společnosti má 3 hlavní nejpočetnější oddělení a jedno, které spojuje několik specializovaných menších týmů pod názvem „další“. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci s informačními technologiemi, které nejsou předmětem bakalářské práce, nebude náplň práce jednotlivých oddělení rozebrána do hloubky.

Infrastructure & End User Services

V rámci Stora Enso IT je toto oddělení kombinací hlavních výstupů v oblastech platformy, sítě, komunikace a podpůrných služeb. Cílem je vyvíjet a dodávat zákazníkovi potřebný plnohodnotný IT servis, potřebný pro efektivní řízení obnovitelných zdrojů v rámci nákladové efektivnosti. Hlavní náplní práce je podpora koncových uživatelů a jejich dalšího vzdělávání s cílem zlepšení kvality služeb, produktivity a celkové spokojenosti.

Application Services

Cílem tohoto oddělení je především funkčnost a kvalita všech poskytovaných služeb, stále vylepšování kvality v souladu s interními audity. Hlavními body je udržitelnost, transparentnost, odpovědnost.

Digitalization & Service Design

Hlavním cílem tohoto oddělení je zavádění nových informačních technologií na základě poptávky a potřeb vývoje, jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu pro společnost Stora Enso.

4 Metodika shromažďování dat

Ke zjištění úrovně pracovní spokojenosti v již zmíněné organizaci byla zvolena metoda primárního výzkumu. Z pohledu získávaných informací se jedná o kvantitativní výzkum. S ohledem na skutečnost, že zaměstnanci tráví práci s počítači téměř 100 % času, zvolila jsem jako ideální formu elektronické dotazování tzv. CAWI s využitím internetové aplikace Formuláře Google.

4.1 Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze jsou stanoveny cíle výzkumu, tvorba dotazníku, stanovení hypotéz, plán marketingového výzkumu a také jeho časový harmonogram.

4.1.1 Definování problému a cíle výzkumu

Cílem této bakalářské práce je zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s ohledem na různé aspekty ve společnosti. Společnost plánuje na první čtvrtletí roku 2017 stěhování pobočky do vedlejší moderní a větší budovy Karolina Park. V souvislosti s touto skutečností jsem se rozhodla, po konzultaci s vedením, koncipovat otázky dotazníku tak, aby zhodnotili obecnou míru pracovní spokojenosti se všemi faktory působícími na pracovní spokojenost, a to z časových důvodů ještě před stěhováním.

Společnosti Stora Enso byla navrhována další spolupráce v oblasti měření pracovní spokojenosti zaměstnanců, kdy by proběhlo další šetření již po přestěhování, které by bylo možné srovnat s výzkumem, jež je součástí této práce, konaným již před stěhováním. V souvislosti s tím také vyhodnotit spokojenost s novým pracovním prostředím a podmínkami. Odstup mezi jednotlivými šetřeními se odhaduje zhruba na 6 měsíců, aby veškeré změny a informace mohli zaměstnanci vstřebat.

Jak již bylo zmíněno výše, naplánované stěhování společnosti proběhne již po sběru dat, potřebných k této práci, proto byl dotazník této práce navržen tak, aby zhodnotil úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v současném stavu se současnými pracovními podmínkami a dalšími faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

4.1.2 Dotazník

Pečlivá tvorba a zpracování dotazníku je v této fázi velmi důležitým krokem. Je potřeba znát a dodržovat základní pravidla při jeho tvorbě a ujasnit si, co je cílem tohoto měření.

Dotazník je nazván jako „**Měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Stora Enso IT – Ostrava**“. Z názvu je patrné, co je obsahem měření a kdo se jej účastní. Dotazník byl zpracován pomocí online aplikace Formuláře Google.

Obsahem dotazníku je 24 otázek, které jsou rozděleny do 4 sekcí a to zejména z důvodu použití filtrační otázky, která vyjímá studenty z druhé sekce, která se týká benefitů společnosti. Tento způsob jsem zvolila proto, že studenti nemohou využívat všechny benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům, a proto by mohlo dojít k výraznému zkreslení výsledků. Dotazník se nachází v příloze č. 2.

První sekce se skládá z 8 škálových otázek a jedné filtrační otázky. Tento typ otázek jsem zvolila na začátek dotazníku, protože nejsou nijak náročné a respondenti nemusí o odpovědi tolik přemýšlet. V odpovědi vyjadřují míru svého souhlasu a to na škále od 1 do 4, která neobsahuje prostřední hodnotu. 1 - „*naprosto souhlasím*“ 2 - „*spíše souhlasím*“, 3 - „*spíše nesouhlasím*“, 4 - „*naprosto nesouhlasím*“. Otázky jsou zaměřeny na všechny aspekty ovlivňující pracovní spokojenost. Devátá, tedy filtrační otázka rozděluje respondenty na studenty a pracovníky zaměstnané na plný/částečný úvazek. Jak již bylo řečeno, z další sekce, kde respondenti hodnotí benefity společnosti, jsou studenti vyňati a pokračují z první sekce rovnou na sekci třetí.

Druhá sekce, jak již bylo zmíněno, se zaměřuje na benefity společnosti a vyplňují ji pouze zaměstnanci na plný/částečný úvazek. Je zde využita hodnotící baterie otázek neboli matice. Respondenti hodnotí důležitost jednotlivých benefitů společnosti a to opět na čtyřmístné škále, tentokrát s rozdílem, že vyjadřují míru důležitosti. (1 - *nedůležité*; 2 - *méně důležité*; 3 - *spíše důležité*; 4 - *důležité*). Obsahem matice je 15 atributů benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí.

Třetí sekce je tvořena 9 otázkami různého typu, objevují se zde jak otevřené, tak i uzavřené otázky. Tyto otázky se zaměřují na další faktory ovlivňující pracovní spokojenost a těmi jsou: lidé, procesy a komunikace ve společnosti.

Čtvrtá sekce se skládá ze 4 identifikačních otázek, které rozdělují respondenty do určitých skupin a podskupin. Tvoří ji pohlaví, dosažené vzdělání, počet odpracovaných let ve společnosti a oddělení, ve kterém pracují.

4.1.3 Formulace hypotéz

- 1) Pro zaměstnance je důležitější benefit práce z domova než parkovací místo v blízkosti pracoviště.
- 2) Ženy více souhlasí s tím, že výše platu odpovídá rozsahu práce, kterou vykonávají, než muži.
- 3) Úroveň spokojenosti s prací závisí na oddělení, ve kterém zaměstnanec pracuje.

4.1.4 Plán marketingového výzkumu

Tento krok v přípravné fázi je jakýmsi zlomovým okamžikem, kdy právě touto fází celý proces přechází z etapy přípravné do etapy samotné realizace výzkumu. Každý plán je jedinečný a odlišný protože je specifický pro každý konkrétní problém. Slouží jako podklad pro dohodu mezi zúčastněnými stranami.

Zdroje informací:

Primární – vlastní výzkum,

Sekundární – poskytnutá interní data společnosti.

Metoda sběru dat:

Elektronické dotazování – internetová aplikace Formuláře Google.

Výzkumný soubor:

Respondenty šetření jsou zaměstnanci Stora Enso IT centrum Ostrava, které je součástí nadnárodní organizace Stora Enso. Respondenti jsou požádáni o vyplnění elektronického dotazníku prostřednictvím aplikace Formuláře Google.

Základní soubor

Základní soubor je tvořen všemi zaměstnanci společnosti Stora Enso Wood Product Ždírec s. r. o. v IT centru Ostrava k datu šetření. Tedy 193 zaměstnanců.

Výběrový soubor

Výběrovým souborem je totožný se základním a jedná se o vyčerpávající šetření.

Časový harmonogram výzkumu

V harmonogramu je zobrazen plán výzkumu z hlediska času. Z tabulky můžeme vyčíst, že celý výzkum je rozložen do sedmi měsíců, z toho poslední dva měsíce budou věnovány zpracování a interpretaci dat.

Tab. 4.1: Časový harmonogram výzkumu

	11/16	12/16	1/17	2/17	3/17	4/17	5/17
Definování problému a cíle výzkumu	X						
Sběr sekundárních dat		X					
Tvorba dotazníku		X	X				
Plán výzkumu			X				
Pilotáž				X			
Sběr dat					X		
Zpracování dat					X	X	
Interpretace dat						X	X

Předvýzkum

Tzv. pilotáž proběhla v únoru 2017, kdy vybraných 5 zaměstnanců vyplní dotazník. Následně je možné vyhodnotit nebo prodiskutovat případné nejasnosti a možnosti jednotlivých otázek a odpovědí. Na základě pilotáže bylo zjištěno pár nedostatků, které bylo potřeba upravit.

Po tomto zkušebním výzkumu je možné přistoupit k samotné realizaci vlastního šetření.

4.2 Realizační fáze

Výzkum byl spuštěn dne 17. 3. 2017 v 12:30. Prostřednictvím přímého e-mailu byli zaměstnanci požádáni o vyplnění anonymního dotazníku s názvem: „**Měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Stora Enso IT – Ostrava**“ (viz příloha č. 2). Obsahem sdělení byly důležité informace o průběhu sběru dat a jeho uzavírka k datu 24. 03. 2017, dále také příslib anonymity a internetový odkaz, který respondenty přesměroval přímo na stránku elektronického dotazníku. V závěru jsem poděkovala všem zaměstnancům za jejich čas a ochotu.

Návratnost šetření

Samotného měření se zúčastnilo 151 respondentů, tedy návratnost, z celkového počtu 193 oslovených zaměstnanců, činí **78 %**. Výzkumný vzorek se z hlediska pohlaví ukázal jako reprezentativní, proto nebylo nutné soubor následně vyvažovat.

Použitá aplikace Formuláře Google nevygenerovala zcela kompatibilní soubor dat k následnému zpracování ve statistickém programu SPSS. Speciálně u otázek s více odpověďmi je nutné data z výzkumu zakódovat zvlášť v programu Microsoft Excel a následně připravená, zakódovaná data nahrát do programu SPSS k analýze.

Použité statistické metody

K ověření výše stanovených hypotéz jsou použity následující statistické testy:

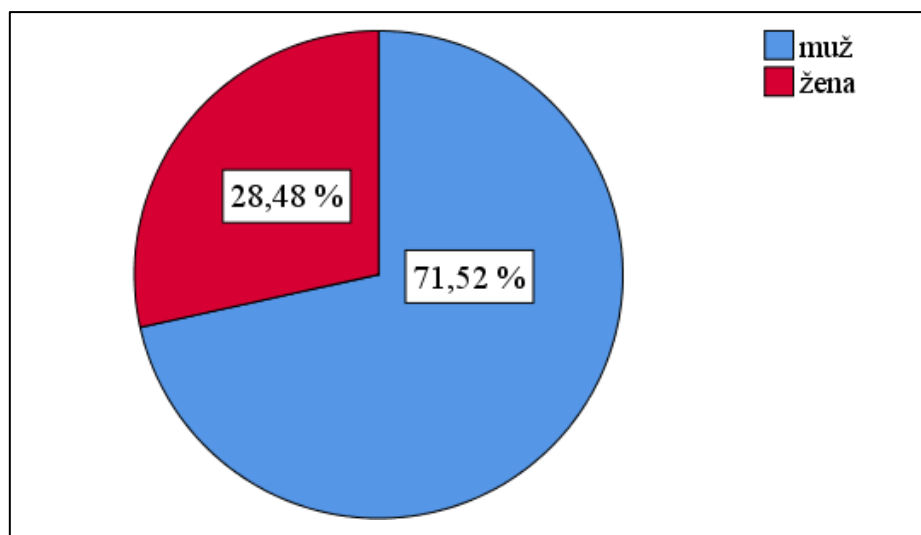
- Párový t-test středních hodnot
- Pearsonův chí-kvadrát test
- Fischerův exaktní test závislosti

Struktura výběrového souboru

V následujících grafech je zobrazena struktura výběrového souboru dotazníkového šetření dle následujících charakteristik: *pohlaví; vzdělání; počet odpracovaných let ve společnosti; oddělení, ve kterém pracují*. Tyto charakteristiky poslouží jako kritérium pro podrobnější analýzu výsledků.

První a zároveň základní identifikační znak je pohlaví. Jak již bylo popsáno výše, struktura výběrového souboru zcela odpovídá struktuře zaměstnanců ve společnosti, dle

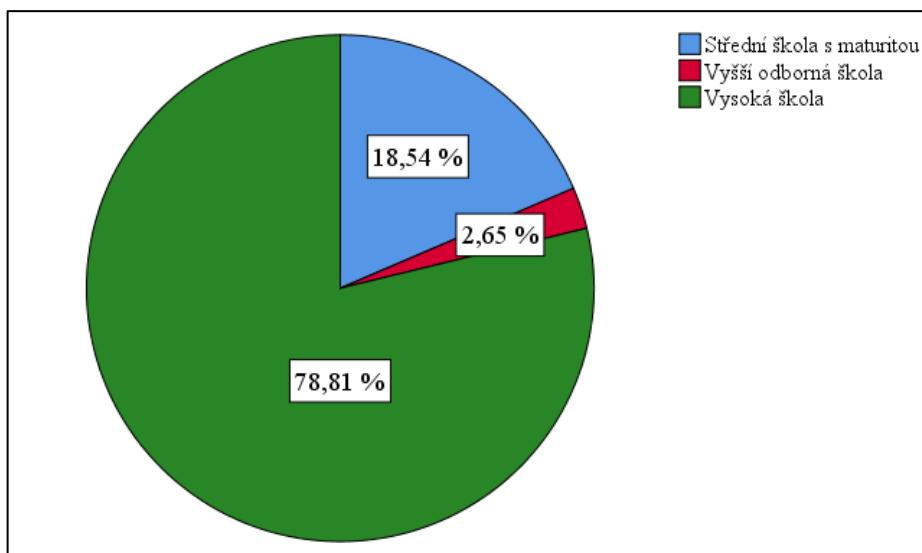
pohlaví se měření zúčastnilo **71,5 %** mužů a **28,5 %** žen (viz obr. 4.1). Vzhledem k tomu, že tato společnost poskytuje IT služby a podporu pro svou společnost, je hlavní náplní práce správa a vývoj informačních technologií a ERP systému. Tento fakt je příčinou struktury zaměstnanců dle pohlaví ve společnosti.



Obr. 4.1: Struktura výběrového souboru dle pohlaví

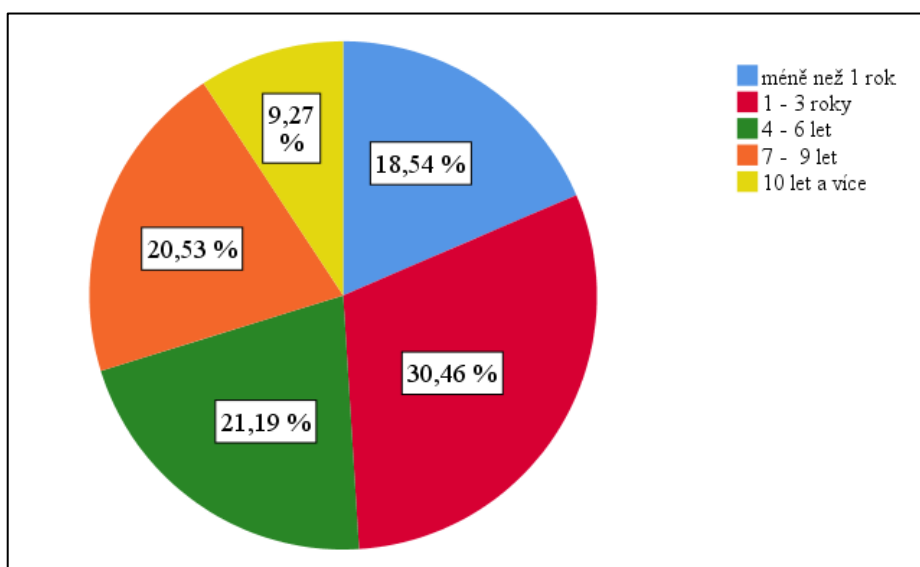
Jak je zobrazeno na obrázku č. 4.2, největší zastoupení má vysokoškolské vzdělání se **78,8 %**. Respondentů s maturitním vzděláním je **18,5 %** a pouze **2,6 %** vystudovalo vyšší odbornou školu. Je zřejmé, že tuto skutečnost opět ovlivňuje charakter vykonávané práce, neboť pozice IT specialistů vyžadují odbornost a v souvislosti s tím také vysokoškolské vzdělání.

Další fakt, který ovlivňuje tak vysoké zastoupení zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, plyne z historických údajů, kdy bylo pro práci v této společnosti vysokoškolské vzdělání podmínkou k přijetí.



Obr. 4.2: Struktura výběrového souboru dle vzdělání

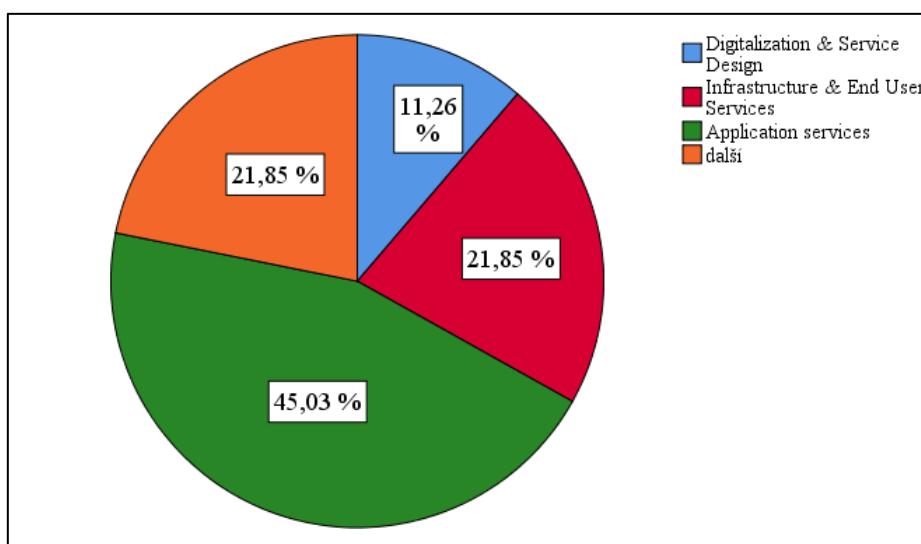
Další charakteristikou, dle které budou vyhodnocovány jednotlivé otázky, je délka pracovního poměru ve společnosti. Tento faktor sám o sobě vypovídá o loajalitě zaměstnance k zaměstnavateli a také jeho celkové spokojenosti. Lze totiž očekávat, že zaměstnanec, který je firmě déle než tři roky, prokazuje vyšší úroveň spokojenosti, než zaměstnanci s mnohem kratším pracovním poměrem ve společnosti. Z obrázku č. 4.3 můžeme vyčíst následující údaje: Nejpočetnější je skupina zaměstnanců, jejichž pracovní poměr je v intervalu od jednoho do tří let (**30,5 %**), relativně vysoké procentuální zastoupení mají také zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než jeden rok (**18,5 %**), což poukazuje na skutečnost, že se jedná o mladou a stále rostoucí společnost.



Obr. 4.3: Struktura zaměstnanců dle počtu odpracovaných let ve společnosti

Poslední identifikační otázka byla zaměřena na oddělení, ve kterém zaměstnanci pracují. Tento předpoklad bude často využíván, jako srovnávací kritérium, jelikož dle zjištěných skutečností se právě úroveň spokojenosti, v souvislosti s různými faktory, může lišit v jednotlivých odděleních.

Zastoupení jednotlivých oddělení zobrazuje obr. č. 4.4, kde nejpočetnějším oddělením se **45 %**, je oddělení Application Services, hned za ním se umístily dvě oddělení se stejným podílem **21,8 %** oddělení Infrastructure & End user services a kategorie další, která pod sebou skrývá mnoho menších specializovaných týmů. Od managementu přes oddělení financí až po personální útvar. Oddělení s nejmenším počtem zaměstnanců je Digitalization and Service Design (**11,3 %**).

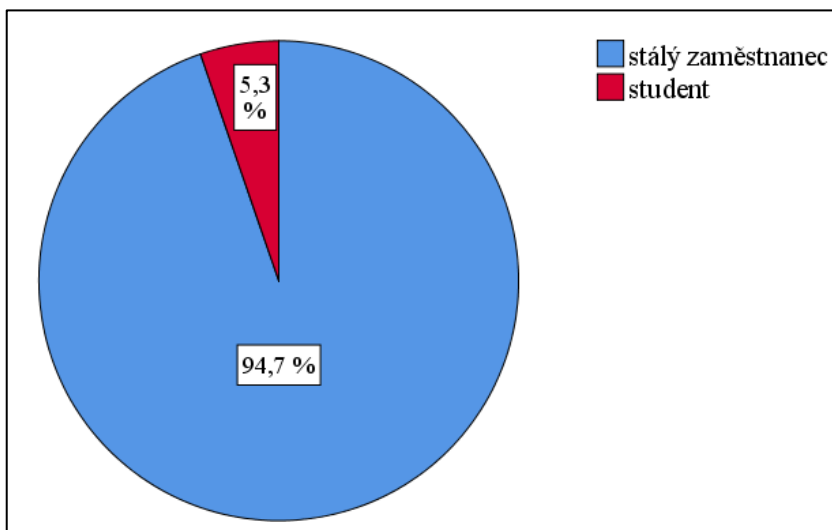


Obr. 4.4: Struktura zaměstnanců dle oddělení, ve kterém pracují

Další charakteristika, která byla použita jako filtrační otázka před druhým oddílem, je druh pracovního poměru, na který jsou zaměstnanci zaměstnáni ve společnosti. Respondenti vybírali mezi možnostmi plný/zkrácený úvazek nebo student.

Tato otázka nebyla zařazena mezi identifikační otázky na konec dotazníku, jako ostatní, ale svým charakterem ji můžeme jako za charakteristickou považovat.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5,3 % studentů, pro lepší představu se jedná o **8 studentů** a téměř 95 % respondentů zaměstnaných na plný/ zkrácený úvazek což činí **143 zaměstnanců**, viz obr. 4.5.



Obr. 4.5: Struktura zaměstnanců dle pracovního poměru

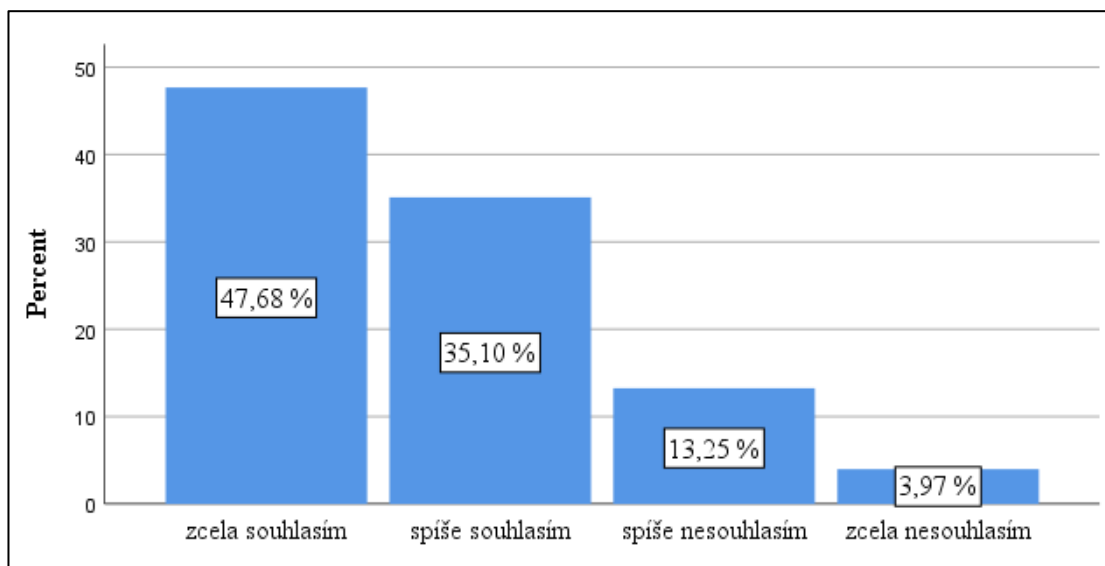
5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Tato kapitola se věnuje analýze získaných dat. Výsledky šetření jsou podrobeny analýze prvního a druhého stupně. Další část se věnuje ověření stanovených hypotéz, jež jsou podrobeny testování. Využity jsou: párové srovnání středních hodnot, test závislosti Chi-kvadrát nebo exaktní Fischerův test.

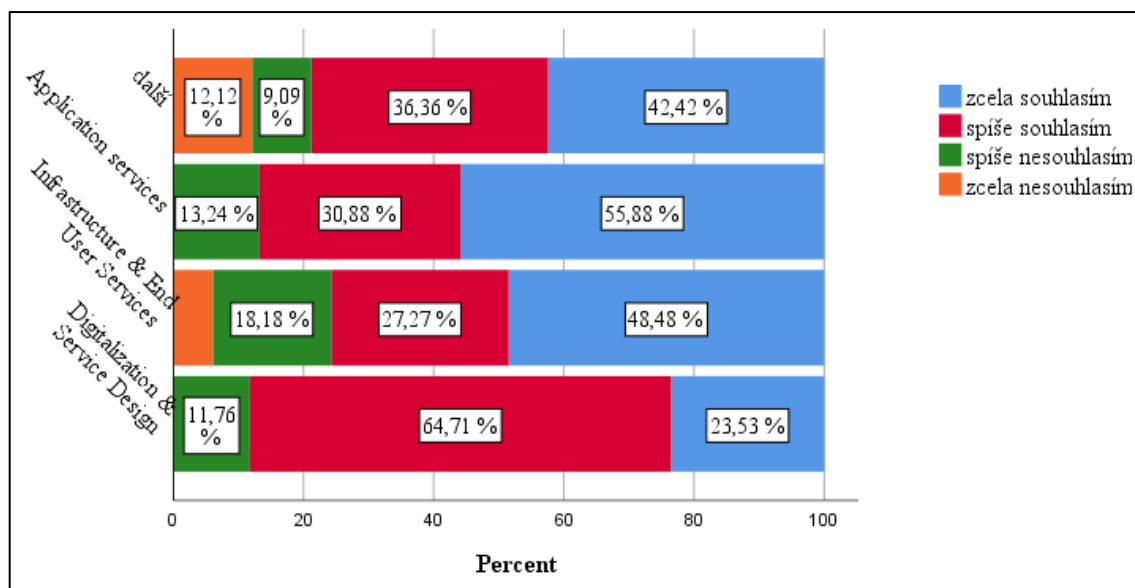
5.1 Spokojenost

První část dotazníku tvořily tzv. postojové otázky, kde respondenti vyjadřovali míru svého souhlasu s danými tvrzeními na škále od 1 – 4 (1 - „naprosto souhlasím“, 2 - „spíše souhlasím“, 3 - „spíše nesouhlasím“, 4 - „naprosto nesouhlasím“). Kontingenční tabulky pro otázky 1 - 8 zobrazující analýzu druhého stupně, jsou uvedeny v příloze č. 3.

Ze získaných výsledků na obr. 5.1 můžeme vidět, že téměř **83 %** respondentů je spokojeno se svou prací. Největší zastoupení s **47,7 %** má odpověď „zcela souhlasím“, tedy naprostá spokojenost. Spíše souhlasilo **35,1 %** respondentů. Ti, kteří s tímto výrokem spíše nesouhlasí, tvoří **13,2 %** a nejčastěji tuto odpověď volili zaměstnanci z oddělení Infrastructure & End User Services, viz obr. 5.2. Téměř pouhé **4 %** (6 respondentů) se s tímto výrokem vůbec neztotožnila a se svou prací nejsou spokojeni. Oddělení Digitalization & Service Design jako jediné tuto možnost nezvolilo ani jednou.

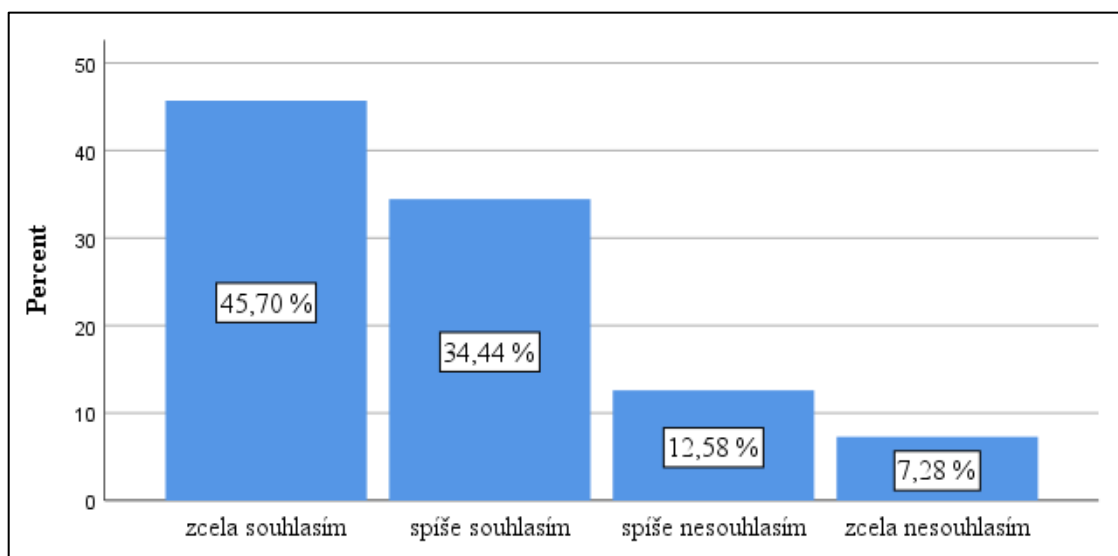


Obr. 5.1: Jsem spokojen (a) se svou prací

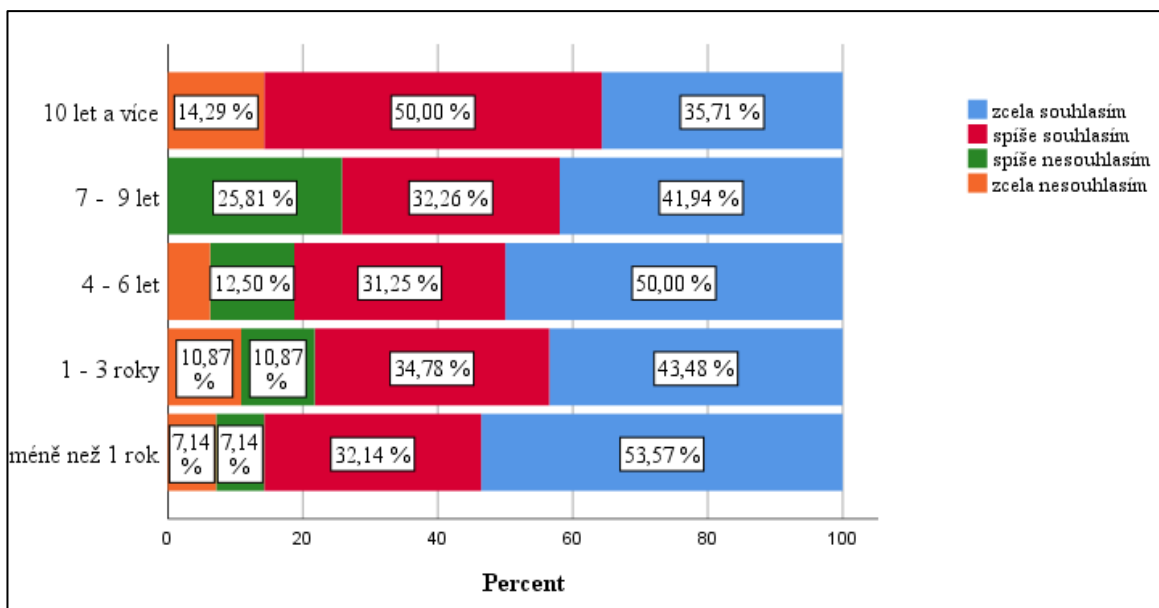


Obr. 5.2: Analýza spokojenosti s prací dle oddělení

Jak zobrazuje obr. 5.3, svou práci považuje za zajímavou necelých **46 %** (45,7 %), z toho 73 % tvoří ženy a 27 % muži, viz obr. 5.4. Spíše souhlasí **34,4 %**. Spíše nesouhlasí pouze **12,6 %** zaměstnanců. **7,3 %** zaměstnanců považuje svou práci za nezajímavou. Dle faktoru počtu odpracovaných let ve společnosti se zaměstnanci s přibývajícím věkem přiklánějí více k odpovědím „spíše nesouhlasím“, a „zcela nesouhlasím“. Tento vývoj je znázorněn na obr. 5.4, ostatní faktory jsou znázorněny v příloze č. 3.



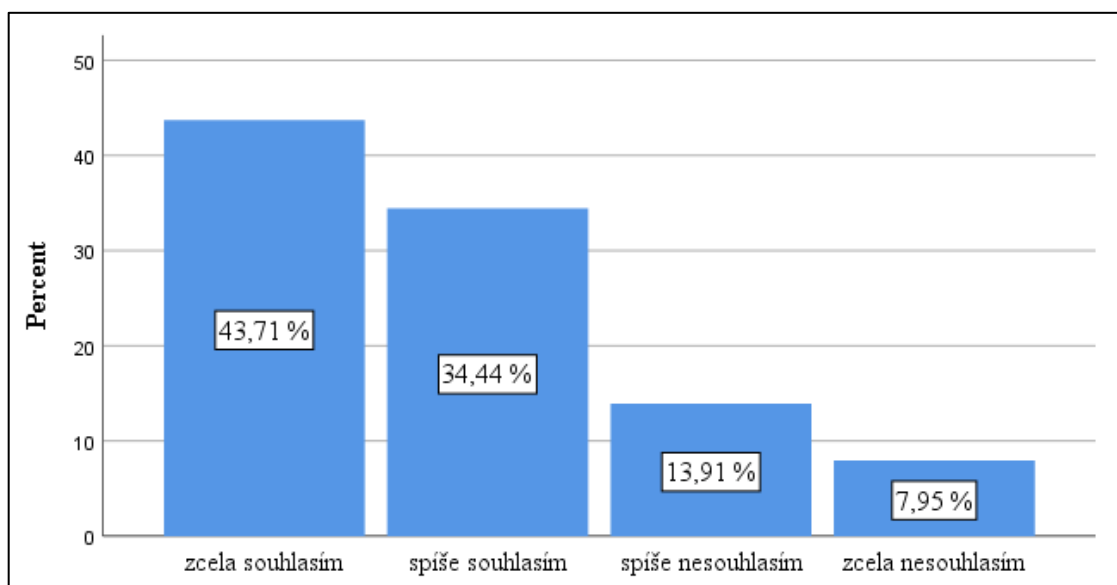
Obr. 5.3: Má práce je zajímavá



Obr. 5.4: Analýza zajímavosti práce dle počtu odpracovaných let ve společnosti

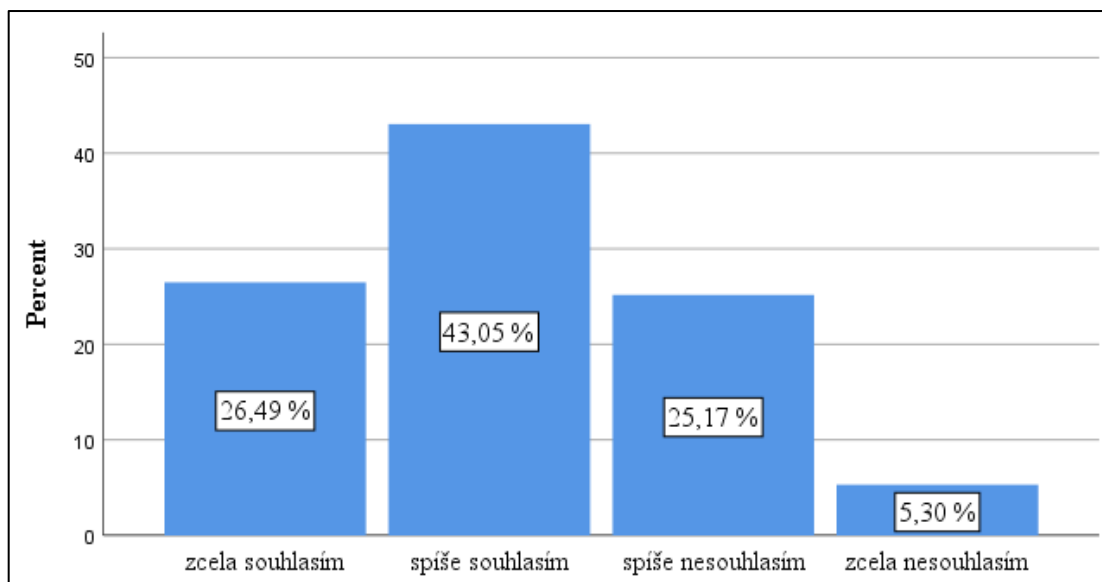
Téměř polovina zaměstnanců (**43,7 %**) souhlasí s tím, že mají možnost rozvíjet své pracovní schopnosti. Spíše souhlasí necelých **35 %** (34,44 %), spíše nesouhlasí **13,9 %** a zcela nesouhlasí **7,95 %**. Tento fakt je pro společnost příznivým zjištěním, kdy zaměstnanci mají pocit, že se mohou vzdělávat a je jim to také umožněno, viz obr. 5.5.

Analýza druhého stupně, v závislosti na identifikačních otázkách, je zobrazena v příloze č. 3.



Obr. 5.5: Mám možnost dále rozvíjet své schopnosti

V oblasti platových podmínek mají respondenti tendenci se přiklánět ke středovým odpovědím „spíše souhlasím“ a to téměř polovina respondentů (**43,1 %**). Na obr. 5.6 vidíme, že odpověď „zcela souhlasím“, volilo **26,5 %**, „spíše nesouhlasím“ **25,2 %**, „zcela nesouhlasím“ pouze **5,3 %** z toho většina jsou muži, viz kontingenční tabulky v příloze č. 3.

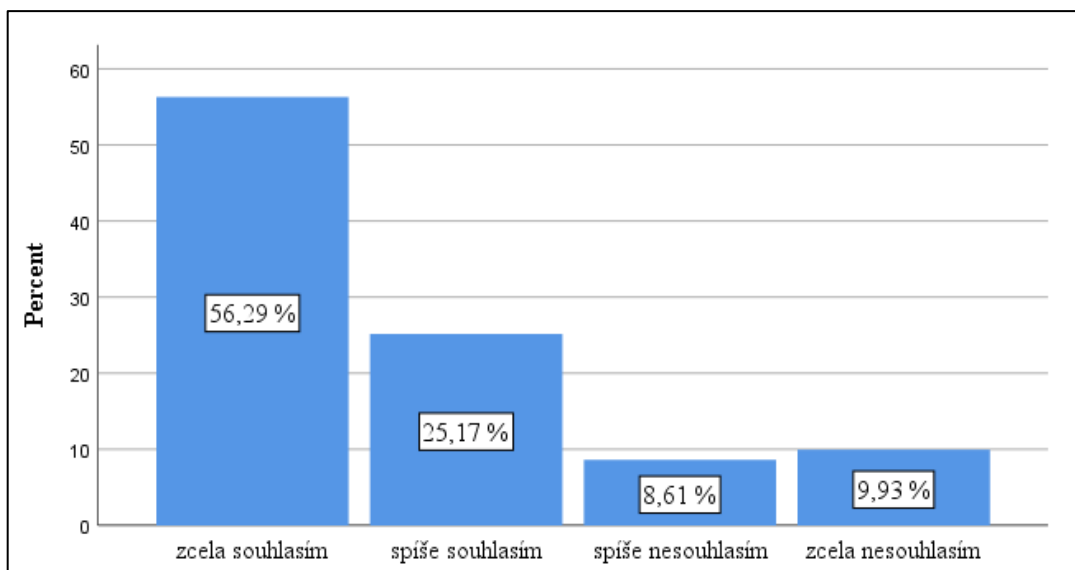


Obr. 5.6: Výše platu odpovídá rozsahu práce, kterou vykonávám

V oblasti pracovní spokojenosti zkoumáme také atmosféru a kulturu společnosti. Z výsledků zobrazených na obr. 5.7 je patrné, že struktura odpovědí není zcela jednotná, ne všichni zaměstnanci vnímají atmosféru ve společnosti jako příjemnou.

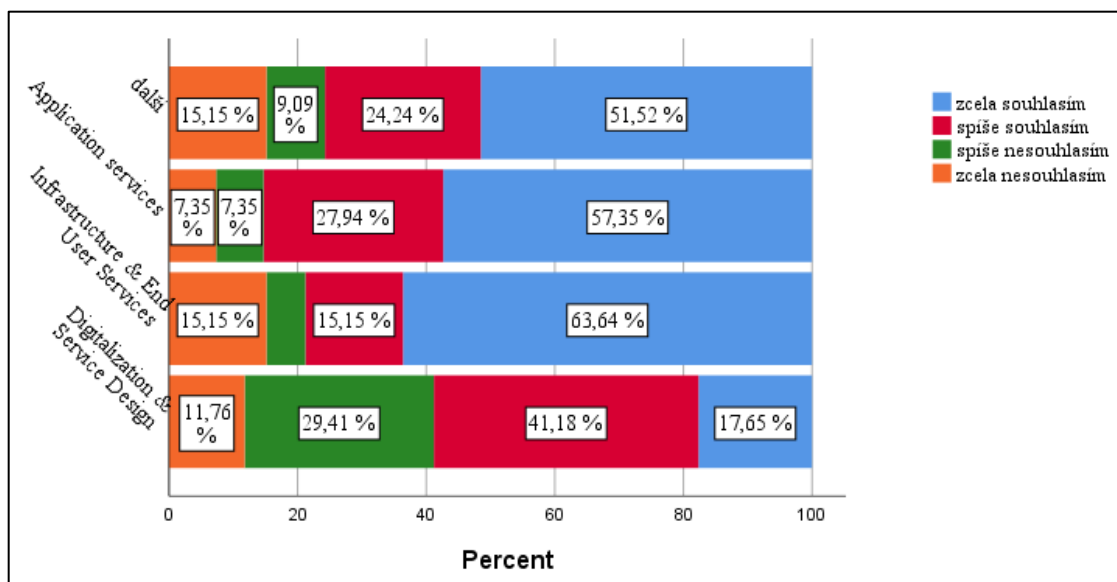
Pro **56,3%** respondentů je atmosféra na pracovišti přátelská. Dalších **25,2 %** s tímto výrokem spíše souhlasí, **8,6 %** spíše nesouhlasí a zbylých **9,9 %** respondentů zcela nesouhlasí, z toho 71 % tvoří muži, kteří nevnímají atmosféru na pracovišti jako přátelskou. Dle počtu odpracovaných let ve společnosti je přátelská atmosféra nejčastěji vnímána zaměstnanci na pracovní poměr kratší než 1 rok. Analýza výsledků dle jednotlivých týmů je znázorněna v tabulce v příloze č. 3.

U tvrzení „*Když potřebuji poradit, vždy se mám na koho obrátit*“ je struktura odpovědí podobná jako u otázky zaměřující se na atmosféru ve společnosti viz příloha č. 5.

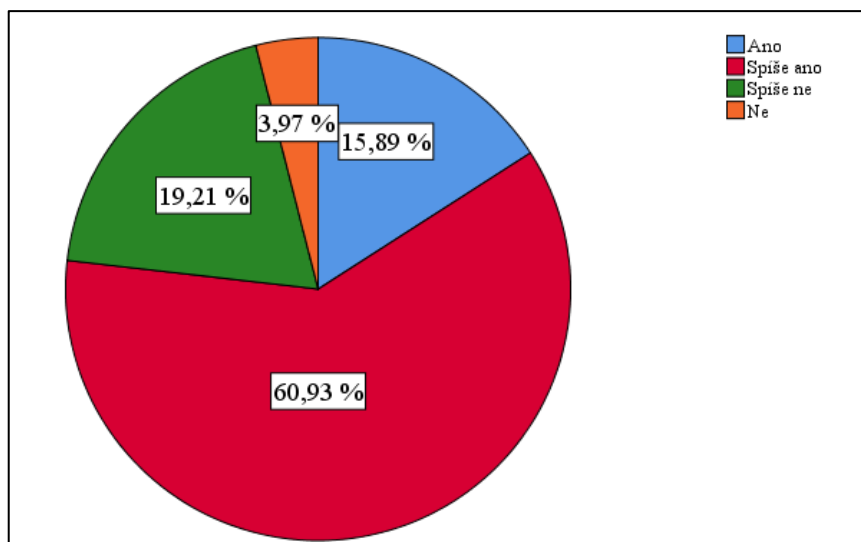


Obr. 5.7: Atmosféra na pracovišti je přátelská

Zaměstnání v této společnosti by více než polovina (**56,3 %**) respondentů doporučila někomu ze svého blízkého okolí. Dalších **25,8 %** spíše souhlasilo, **9,9 %** spíše nesouhlasilo. **11,3 %** respondentů se s tvrzením „Práci v této společnosti bych doporučil (a) někomu z blízkého okolí.“ Zcela neztotožnilo (viz příloha č. 4). Z analýzy druhého stupně, dle jednotlivých oddělení, viz obr. 5.8, plyne, že jsou k tomu tvrzení nejvíce skeptičtí zaměstnanci z oddělení Digitalization & Service Design.

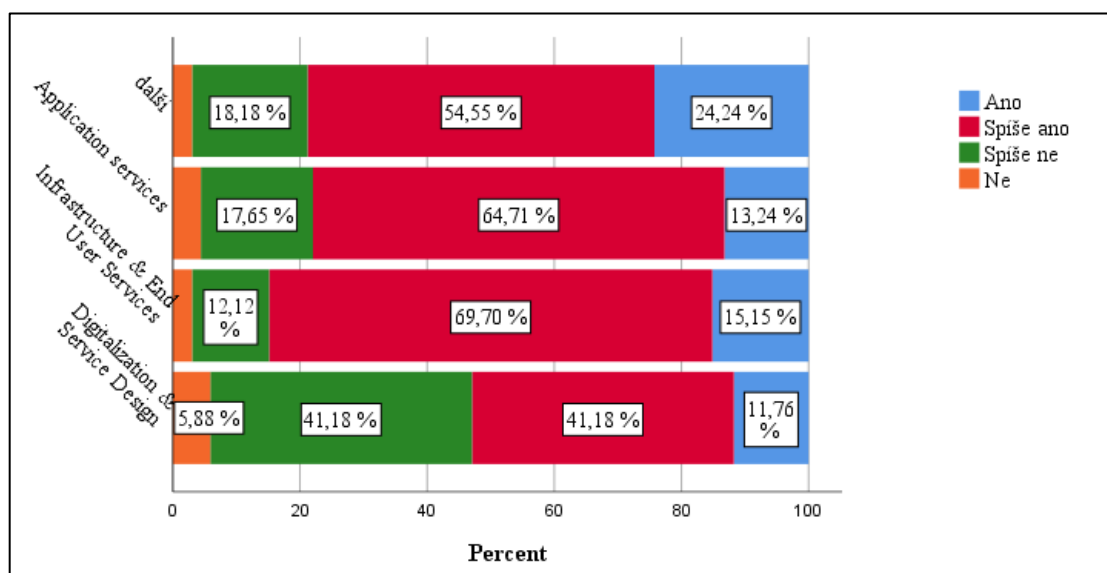


Obr. 5.8: Analýza tvrzení „Práci v této společnosti bych doporučil (a) někomu blízkému.“, dle jednotlivých oddělení



Obr. 5.9: Jste spokojen (a) s procesy a postupy, které musíte při výkonu své práce respektovat?

Obrázek č. 5.9 zobrazuje, jak jsou ve společnosti vnímány nastavené procesy, jimiž se musí zaměstnanci při své práci řídit. Nejčastější odpověď je „spíše ano“ **60,9 %**. Tato odpověď byla nejčastěji volena oddělením Infrastructure & End User Services a zároveň je struktura odpovědí v tomto oddělení nejprůzračnější. Celkově je s nastavenými procesy zcela spokojeno **15,9 %** respondentů, spíše nespokojeno **19,2 %** a naprosto nespokojených je necelých **4 %** (3,97 %) respondentů. Nejméně spokojeným oddělením s procesy a postupy, nastavenými ve společnosti, je oddělení **Digitalization & Service Design**, viz obr. 5.10.

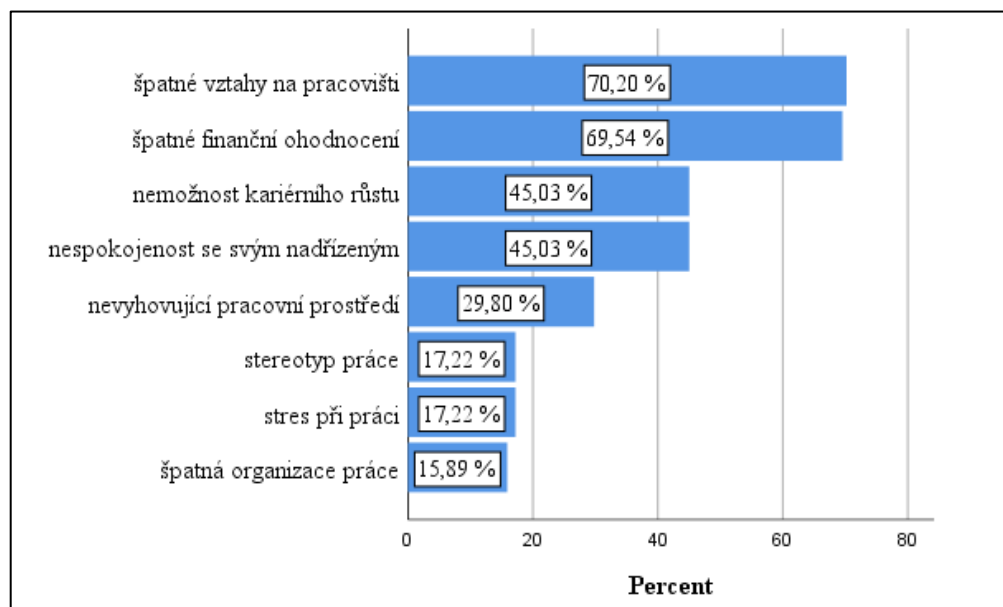


Obr. 5.10: Analýza spokojenosti s procesy a postupy dle oddělení

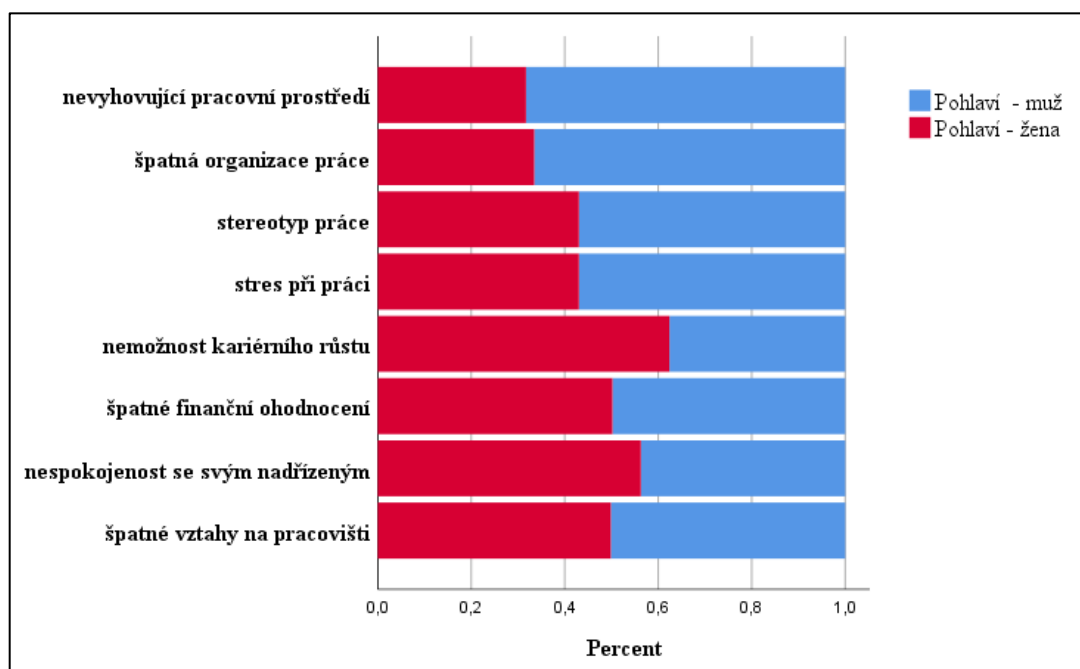
V souvislosti s celkovou pracovní spokojeností je respondentům položena otázka na příčiny, které by mohl vést k případné změně zaměstnání. Z nabízeného seznamu osmi skutečností respondenti mohli vybrat 3 hlavní. Výsledek je zobrazen v obr. 5.11 a na prvních příčkách se umístily příčiny odchodu: „špatné vztahy na pracovišti“, tuto variantu volilo **70,2 %** respondentů. O pár desetin procent je jako druhá nejdůležitější skutečnost „špatné finanční ohodnocení“. Tuto možnost vybralo necelých 70 % respondentů (**69,5 %**). Na třetím místě jsou společně dvě skutečnosti: „nespokojenost se svým nadřízeným“ a „nemožnost kariérního růstu“ (**45 %**).

Za nejméně podstatný fakt, který ovlivňuje loajalitu zaměstnance, je označena špatná organizace práce a stres při práci. Pouze pro **15,9 %** respondentů je důležitá organizace práce. Z výsledku lze vyvodit fakt, že společnost je hodně zaměřena na vztahy a atmosféru ve společnosti, zároveň je pro zaměstnance důležité finanční ohodnocení a kariérní růst, jež jsou podstatné k motivaci zaměstnanců.

Pro hlubší analýzu je otázka podrobená analýze druhého stupně dle pohlaví, kde jsou zjištěny různé výkyvy názorů. Zajímavý výsledek se ukázal na skutečnosti „nemožnost kariérního růstu“, kdy právě ženy tento fakt označily mnohem častěji, než muži. Ostatní faktory byly vnímány dle pohlaví podobně (viz obr. 5.12).



Obr. 5.11: Které 3 hlavní skutečnosti by Vás vedly ke změně zaměstnání?

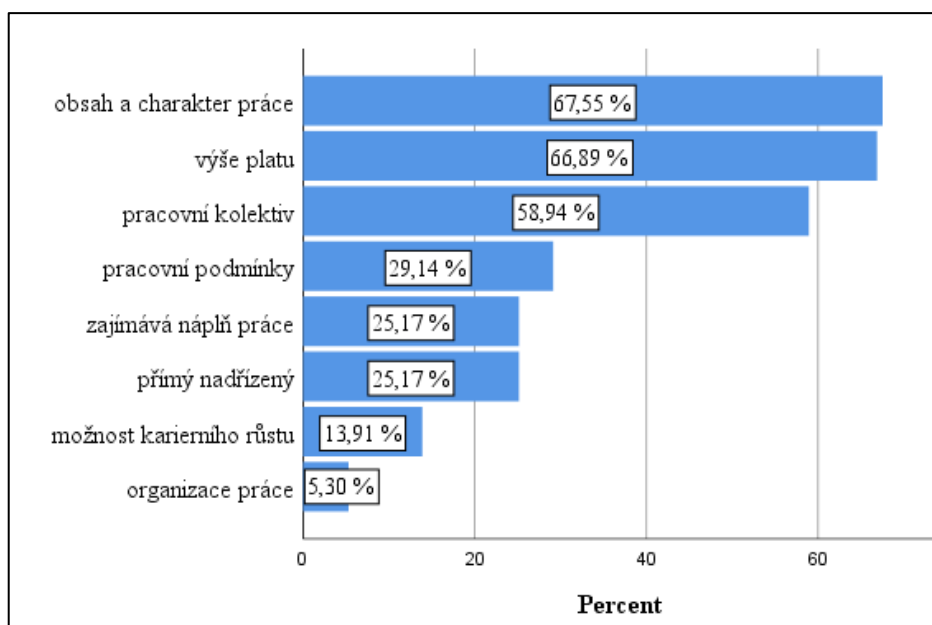


Obr. 5.12: Analýza skutečností vedoucích ke změně zaměstnání dle pohlaví

Respondentům byla také položena otázka zaměřena na faktory, které zvyšují jejich pracovní spokojenost. Otázka měla 8 možných faktorů, kdy respondenti vybírali 3 nejdůležitější z nich. Na obrázku 5.13 vidíme, že nejdůležitějším faktorem, který zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti Stora Enso IT Ostrava, je **obsah a charakter práce**, který volilo **67,5 %**, dále **výše platu (66,9 %)** a třetí nejdůležitější v pořadí je **pracovní kolektiv (58,9 %)**. Pouze **5,3 %** respondentů volilo jako faktor spokojenosti **organizaci práce**.

Dalšími faktory, které se již v menší míře podílejí na úrovni pracovní spokojenosti, jsou: pracovní podmínky, zajímavá náplň práce a přímý nadřízený. Nejméně označované faktory podílející se na spokojenosti zaměstnanců, jsou možnost kariérního růstu a organizace práce.

Zajímavé je porovnání výsledků s předchozím grafem na obrázku 5.11, kde je možnost kariérního růstu označena 45% respondentů, jako důležitý faktor vedoucí ke změně zaměstnání. Naopak, jak vidíme na obrázku 5.13 je to právě možnost kariérního růstu, která se u zaměstnanců výrazně nepodílí na úrovni pracovní spokojenosti a označilo tento faktor pouze **13,9 %** respondentů.



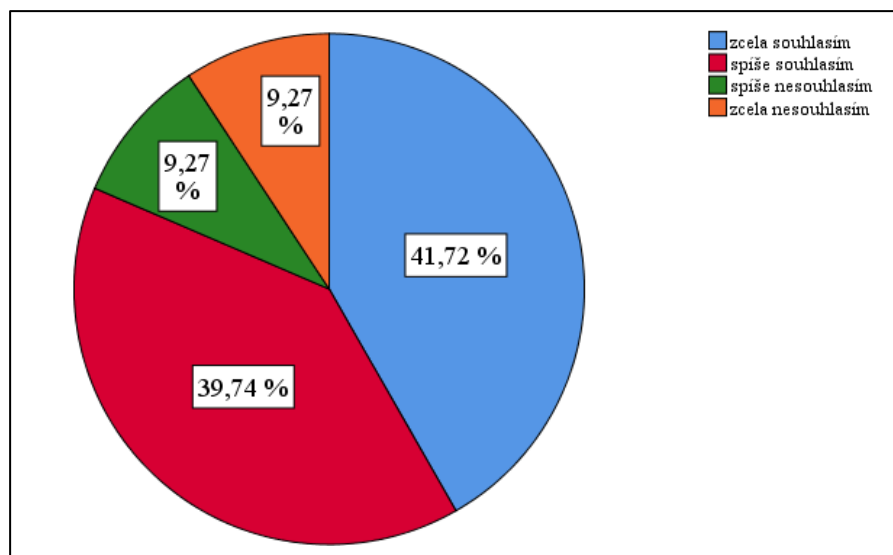
Obr. 5.13: Faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců

Z výsledku analýzy druhého stupně, dle počtu odpracovaných let ve společnosti, jsou pro zaměstnance s větším počtem odpracovaných let důležitější pracovní podmínky. Pro relativně nové zaměstnance jsou pracovní podmínky nedůležité, například oproti nemožnosti karierního růstu. Také výše platu je důležitější pro novější zaměstnance, než pro ty, kteří již ve společnosti pracují více než 6 let (viz příloha č. 4).

5.2 Benefity

Druhá část dotazníku byla věnována oblasti benefitů, která se z velké části podílí na celkové úrovni spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Jako první je zjišťována spokojenost respondentů s nabídkou benefitů, dále spokojenost s informovaností o jejich využití a v poslední řadě byla zjišťována důležitost jednotlivých benefitů.

Dle výsledku plynoucích z obr. 5.14 lze vidět, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s nabídkou benefitů ve společnosti a to necelých **81,5 %** respondentů, kteří volili odpovědi „zcela souhlasím“, „spíše souhlasím“. Odpovědi nesouhlasu tvořily **18,5 %** a obsahovali odpovědi „spíše nesouhlasím“, „zcela nesouhlasím“. Tato otázka byla položena jak stálým zaměstnancům, tak studentům, kteří se k této otázce mohli vyjádřit. Výsledky tedy zobrazují procentuální podíly jednotlivých odpovědí z celkového počtu 151 odpovědí.



Obr. 5.14: Jsem spokojen (a) s nabídkou benefitů ve firmě

Dále respondenti hodnotili, pomocí hodnotící baterie, důležitost jednotlivých benefitů nabízených ve společnosti. Z důvodu nejednotného systému odměňování a benefitů, museli být studenti z druhé části zcela vyjmuti (pomocí filtrační otázky č. 9 – viz dotazník), aby nedocházelo k následnému zkreslení výsledků, plynoucích z tohoto systému.

5.2.1 Hodnotící baterie

Baterie je sestavena z 15 hodnotících položek, kdy každá z nich představuje jeden z poskytovaných benefitů společnosti. Otázka baterie zněla: „*V jaké míře jsou pro Vás důležité následující benefity?*“ Respondenti vybírali z odpovědi na čtyř stupňové škále důležitosti: 1 - *nedůležité*; 2 - *méně důležité*; 3 - *spíše důležité*; 4 – *důležité*.

Konzistence baterie neboli spolehlivost byla vyhodnocena jako vysoce konzistentní, neboť tato hodnota by se měla pohybovat v intervalu od 0,5 do 0,9. Naměřený koeficient konzistence této baterie je **0,785** (viz příloha č. 5).

Jako **nejdůležitější benefity** vnímají zaměstnanci: **5 týdnů dovolené, flexibilní pracovní doba, roční finanční bonus, možnost práce z domova, vzdělávání a rekvalifikace, stravenky.**

Naopak nejméně důležitými benefity jsou pro zaměstnance: firemní snídaně (1x měsíčně), firemní společenské akce, pracovní cesty do zahraničí, příspěvek na životní přípojištění. Překvapivě se také v dolních příčkách objevil benefit kafeťerie - 200,- Kč

měsíčně, o kterém často navrhovali zvýšení v otevřené otázce o návrzích na další benefity, která následovala po baterii otázek. Tabulka 5.1 zobrazuje seřazené benefity dle důležitosti od nejméně důležitých po nejdůležitější.

Tabulka č. 5.1: Důležitost jednotlivých benefitů

Benefity	střední hodnota
Firemní snídaně jednou za měsíc	1,9
Firemní společenské akce	2,2
Pracovní cesty do zahraničí	2,55
Příspěvek na životní připojištění	2,57
Kafeterie - 200,- Kč měsíčně	2,59
Parkovací místo blízko pracoviště	2,76
Příspěvek na penzijní připojištění	2,87
Voda, káva a čaj zdarma na pracovišti	2,92
Používání firemního notebooku a mobilního telefonu	3,13
Stravenky	3,41
Vzdělávání a rekvalifikace	3,41
Práce z domova	3,45
Roční finanční bonus	3,63
Flexibilní pracovní doba	3,72
5 týdnů dovolené	3,75

Co se týče spokojenosti ohledně informovanosti využití jednotlivých benefitů, jsou zaměstnanci ve většině případů spokojeni nebo spíše spokojeni a celková hodnota kladných odpovědí činí 85,4 % (viz příloha č. 4). Jedná se o poměrně vysokou spokojenost a tento fakt je pro společnost pozitivním zjištěním. Není třeba v tomto směru navrhopat opatření, naopak je žádoucí, aby dosavadní systém společnost udržovala tak, jak je momentálně nastaven.

V souvislosti s benefity byla respondentům položena otevřená otázka, umístěná v závěru druhého oddílu dotazníku, kde mohli vyjádřit své vlastní návrhy benefitů, které ve společnosti postrádají. Na tuto otázku odpovědělo 69 respondentů. Návrhy respondentů byly roztrženy do pěti následujících oblastí:

- a) **Sick days** (den volna na uzdravení – bez neschopenky) – uvedlo 23 respondentů z 65. V nadnárodních společnostech se jedná o již běžný benefit, který svým zaměstnancům poskytuje v podobě 5 dní.
- b) **Práce z domova** – nejčastěji se respondenti vyjadřovali k tomuto benefitu, jako jejímu nedostatku, chtěli by více, nebo je vůbec nemají z důvodu rozhodnutí

jejich nadřízených. Také se zde vyjádřili studenti, že by tento benefit ocenili. Celkem bylo 11 vyjádření na toto téma.

- c) **Multisport karta (navýšení Kafeterie)** – na toto téma se vyjádřilo 12 respondentů. Nejčastěji by uvítali benefit Multisport karta, která by doplnila současný benefit Kafeterie, jež nemá tolik sportovních možností. Další zmiňované návrhy byly o zvýšení měsíčního příspěvku, který je v současné době 200 bodu měsíčně.
- d) **Bonusy a příspěvky** – 10 respondentů se vyjádřilo k navýšení bonusů (ročních, úkolových) a dále k různým příspěvkům (na dovolenou).
- e) **Ovoce a zelenina zdarma na pracovišti** – 8 respondentů uvedlo jako návrh čerstvé ovoce a zeleninu každý den. Jedná se o relativně novinku v oblasti benefitů, avšak společnost Stora Enso nabízí tento benefit svým zaměstnancům v jiných zemích, například ve Švédsku. Tímto benefitem se respondenti mohli inspirovat od svých vzdálených kolegů.

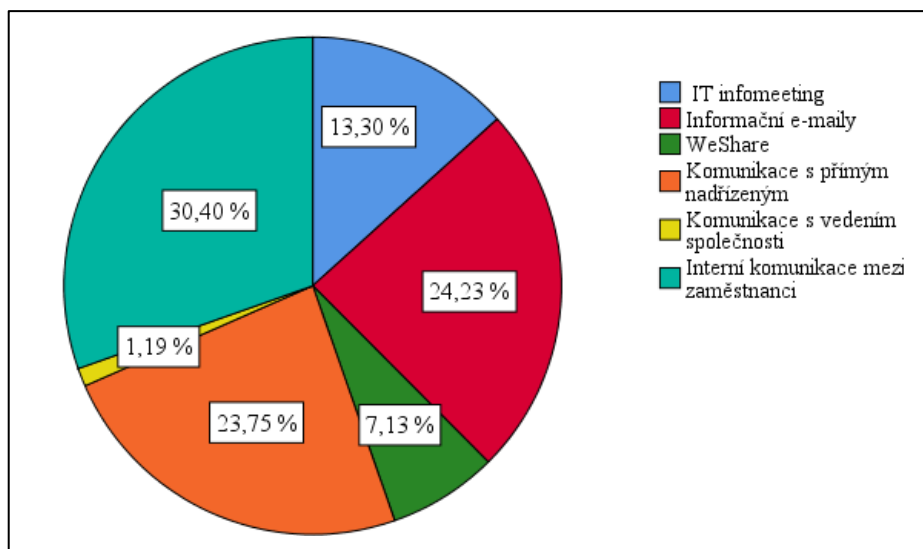
Méně často byly také uváděny připomínky týkající se budoucích kanceláří, které budou ve stylu Open Office, a s tím i požadavky na vlastní kancelář, klidné pracovní prostředí atp. Objevili se zde také jedinečné návrhy jako firemní školka, služební auto pro soukromé účely, společenské hry k využití v době pracovní pauzy a další.

Na základě této otázky budou v oblasti benefitů navržena doporučení pro společnost, které jsou podrobněji popsány v kapitole 6.

5.3 Komunikace

Důležitým faktorem, podílejícím se na celkové úrovni pracovní spokojenosti, je oblast komunikace, na kterou jsou respondenti dotazováni skrze 4 uzavřené otázky v dotazníku.

V první otázce respondenti označili tři nejvyužívanější formy komunikace ve společnosti. Jako nejčastěji využívána forma je označena **interní komunikace mezi zaměstnanci (30,4 %)**, dále **komunikace prostřednictvím informačních e-mailů (24,2 %)** a třetí nejpoužívanější byla označena **komunikace s přímým nadřízeným (23,7 %)** viz obr. 5.15.



Obr. 5.15: Nejpoužívanější formy komunikace ve společnosti

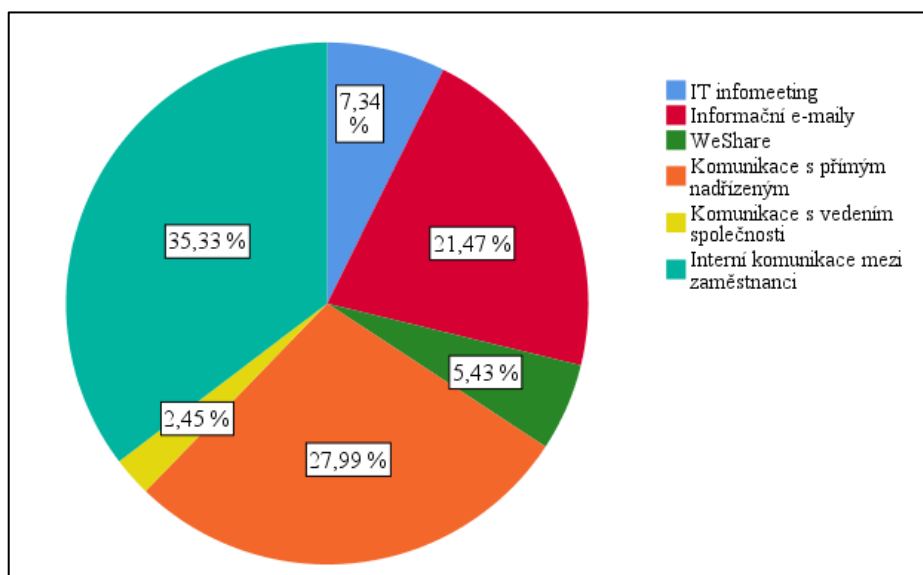
Na předchozí otázku navazovala otázka stejného typu, která se tentokrát zabývala přínosem, které z uvedených forem komunikace jsou pro zaměstnance nepřínosnější, viz obr. 5.16.

Pokud srovnáme předchozí graf, který zobrazuje nejčastěji používané formy komunikace (obr. 5.15) a graf na obrázku 5.16, který zobrazuje nejprínosnější formy komunikace, zjistíme, že procentuální rozložení jednotlivých forem, je v obou grafech téměř stejné. Tento výsledek vypovídá o nastavení komunikace ve společnosti. Lze vyvodit závěr, že způsoby komunikace, které jsou ve firmě nejčastěji zastoupeny, jsou pro zaměstnance nejprínosnější a nepřínosnější, ačkoliv možnosti komunikace jsou širší.

Nejméně přínosným způsobem komunikace pro respondenty je komunikace s přímým vedením (**2,5 %**). Tento výsledek se dal očekávat již z charakteru společnosti. Není totiž v silách společnosti, aby každý zaměstnanec měl možnost v tak velké společnosti komunikovat přímo s vedením společnosti, které sídlí v jiné zemi. Proto je tato varianta nahrazena komunikací s přímým nadřízeným, který již může skrze své vedení komunikovat s přímým vedením společnosti.

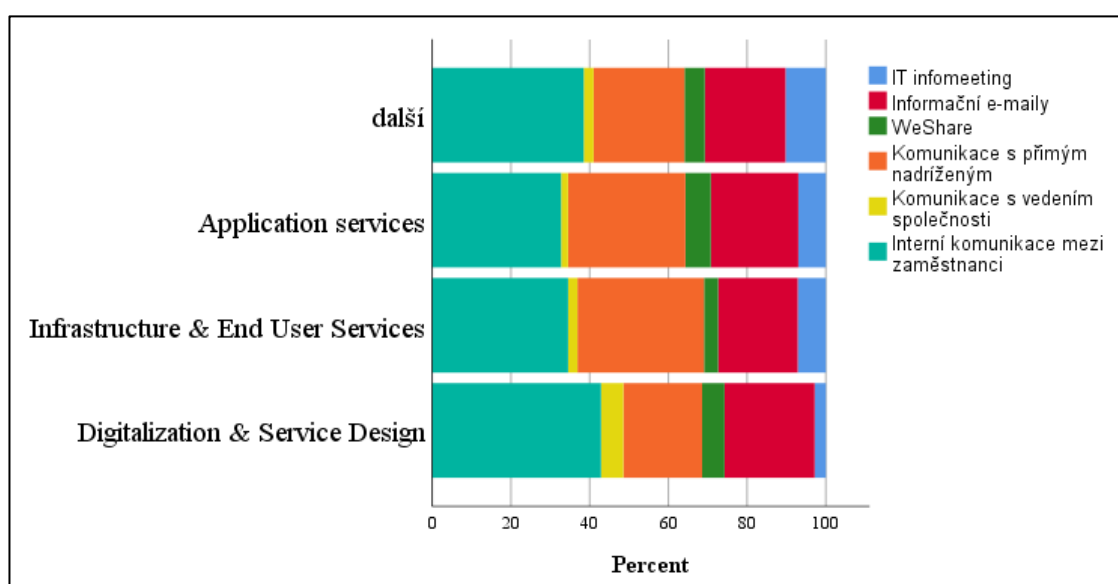
Dalším nejméně přínosným způsobem je komunikace prostřednictvím interních stránek společnosti – WeShare (**5,4 %**). Zde mají možnost všichni zaměstnanci společnosti Stora Enso, získat veškeré možné informace a data týkající se celé společnosti, jednotlivých divizí, konkrétních týmu či konkrétního projektu. Možná příčina, proč tato forma

komunikace je jednou z nejméně přínosných, pramení z pozice četnosti využívání ve společnosti. Jak jsme se dozvěděli v předchozí otázce, interní stránky společnosti nejsou úplně často využívány ke komunikaci mezi společností a zaměstnanci. Možnou příčinou je fakt, že zaměstnanci nejsou důkladně seznámeni s těmito stránkami a jejím obsahem, tudíž nemohou ani tento zdroj efektivně využívat ke své práci.



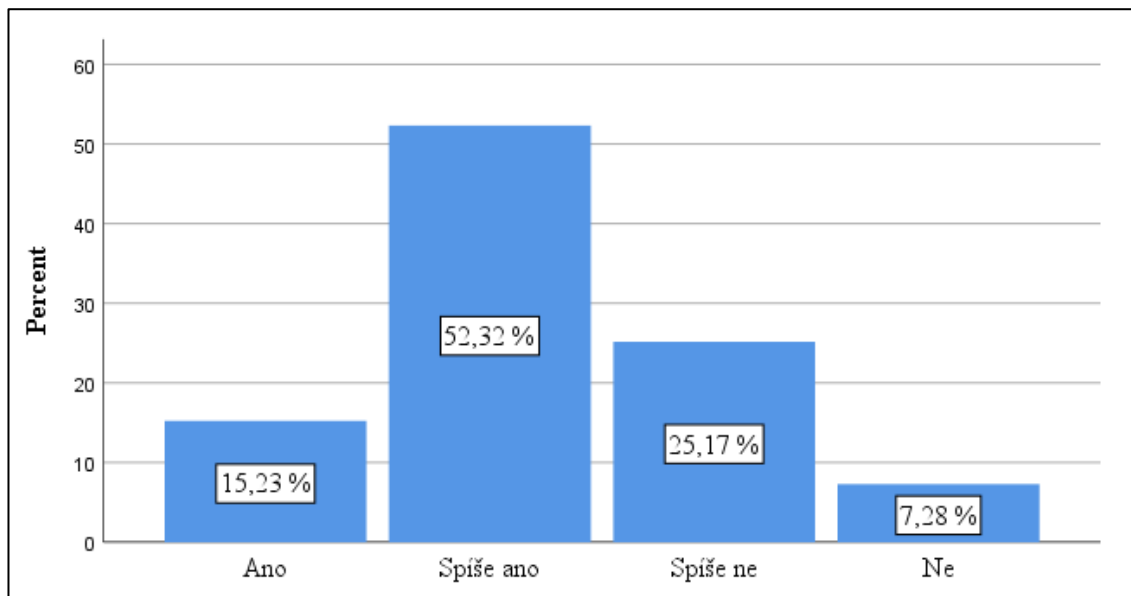
Obr. 5.16: Nejméně přínosnější formy komunikace ve společnosti

Při pohledu na obr. 5.17 lze konstatovat, že mezi jednotlivými oddíly neexistuje nijak výrazný rozdíl mezi důležitostmi jednotlivých forem komunikace ve společnosti. Ve všech odděleních je **nejdůležitější interní komunikace** a jako druhá je komunikace s přímým nadřízeným.



Obr. 5.17: Nejméně přínosnější formy komunikace ve společnosti, dle oddělení

Dalším faktorem, zkoumaným v této oblasti, jsou názory zaměstnanců a jejich důležitost. V dotazníku se autorka ptala, zda zaměstnanci mají pocit, že se společnost zajímá o jejich názory. Z výsledku na obr. 5.18 lze říct, že zaměstnanci mají pocit, že se společnost spíše zajímá o jejich názory a nejčastěji se přiklání ke středovým odpovědím (spíše ano – **52,3 %**, spíše ne – **25,2 %**). Odpověď „spíše ano“ je nejčastější a volilo ji 79 respondentů. Je opravdu dobré a žádoucí, když se zaměstnanci cítí ve společnosti váženi a jejich názory nejsou vedení společnosti lhostejné.

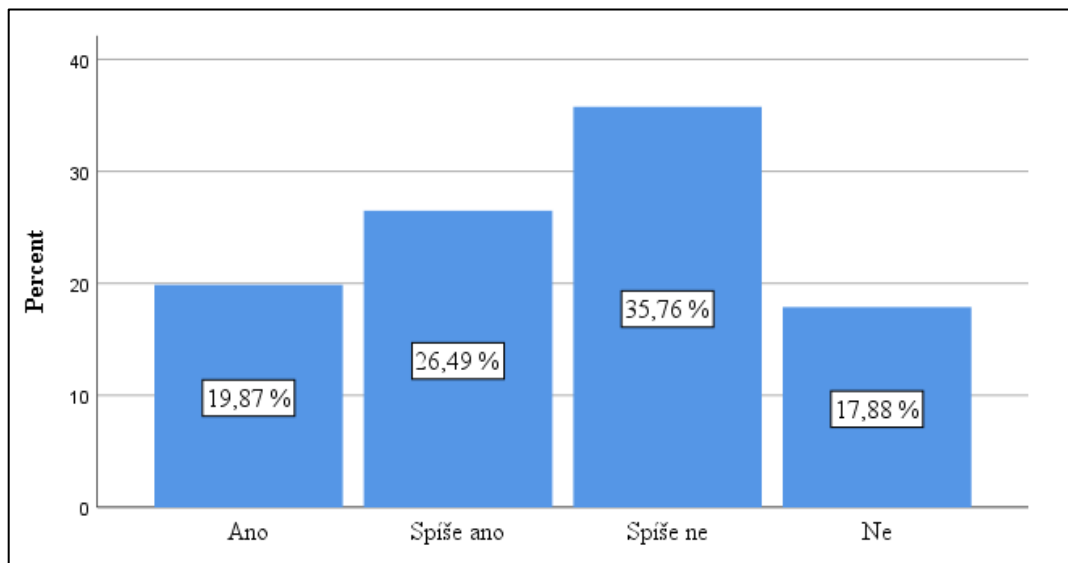


Obr. 5.18: Máte pocit, že se společnost zajímá o názory svých zaměstnanců?

V souvislosti s názory zaměstnanců byla respondentům položena stejná otázka zaměřená na situaci se stěhováním společnosti, tedy přesně, zda zaměstnanci mají pocit, že se společnost zajímá o názory svých zaměstnanců v souvislosti se stěhováním pobočky. Před samotnou realizací společnost podnikala mnoho opatření a kroku, které vedly k vyhovění požadavků zaměstnanců. Napříč všem těmito akcím ze strany společnosti, můžeme v následujícím grafu, na obr. 5.19 vidět, že zaměstnanci mají na celou situaci jiný názor.

Odpovědi respondentů jsou spíše negativní, jak zobrazuje obr. 5.19, odpověď „spíše ne“ tvoří téměř **36 %** (35,8 %) a také odpověď „ne“ se oproti předchozí otázce zdvojnásobila na **17,9 %**. Lze vidět, že ve vztahu se stěhováním se zaměstnanci cítí zanedbaně. I přesto, že společnost před samotnou realizací, prováděla různá šetření, kde zapojovala všechny zaměstnance, nebylo to dostačující. Ve společnosti je více než 190 zaměstnanců, většina z nich měla doposud sdílenou kancelář maximálně s pěti kolegy. Problém budoucích open

office (otevřených kanceláří) v nových prostorách, byl pro většinu zásadní, proto také zaměstnanci považují své názory v této oblasti nezohledněné.



Obr. 5.19: Máte pocit, že se společnost zajímá o názory svých zaměstnanců v souvislosti se stěhováním pobočky?

Podrobnější analýza odpovědí, dle jednotlivých oddělení, je zobrazena na obr. 5.20. Oproti jiným otázkám jsou zde patrné rozdíly mezi jednotlivými odděleními.

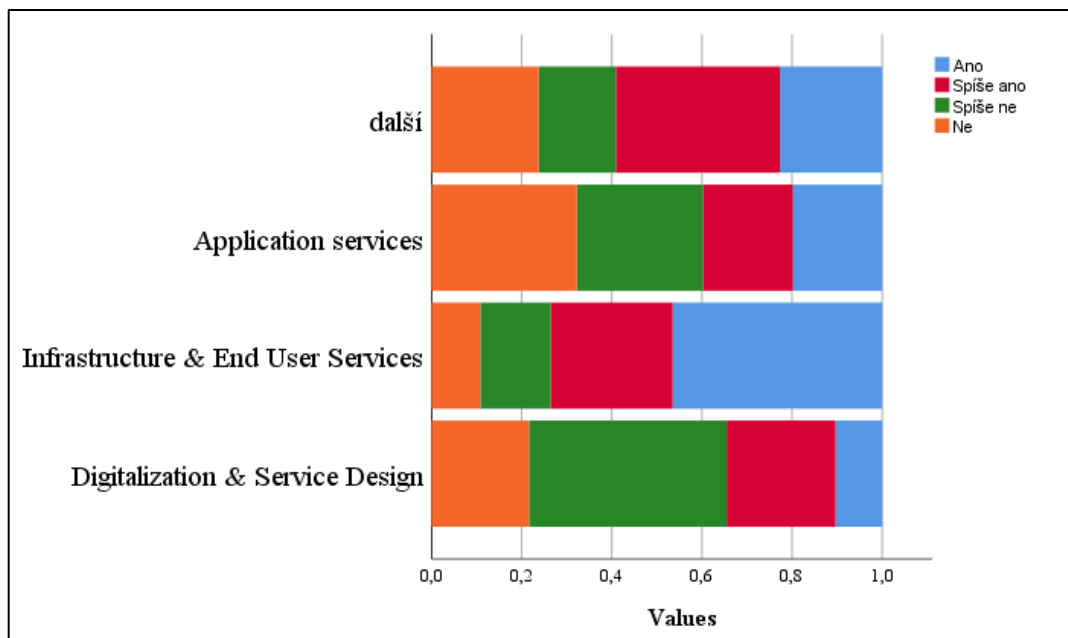
Pokud bychom společnost rozdělili na dvě části, jednu, která vnímá, že se jejich společnost zajímá o názory v souvislosti se stěhováním a druhou, která si toto nemyslí, zařadili bychom následujících oddělení následovně:

Pozitivní: Infrastructure & End User Services a další.

Negativní: Application Services a Digitalization & Service Design.

Jak lze vidět v grafu na obr. 5.20 oddělení Infrastructure & End User Services volilo nejčastěji odpověď „ano“ tedy mají pocit, že se společnost zajímá o jejich názory v souvislosti se stěhováním a zároveň má naprosto nejmenší počet negativní odpovědí „ne“. Možnou příčinou je přizpůsobivost tohoto oddělení a hlavně fakt, že problém budoucího open office není pro ně závažný, jelikož v současné době týmy, spadající pod toto oddělení, pracují v kancelářích tohoto typu v kolektivu až 20 lidí.

Naopak je tomu v oddělení Application Services, kdy právě nejčastější odpovědí je „ne“ a „spíše ne“, názory zaměstnanců v tomto oddělení jsou značně negativní na tuto situaci a je patrné, že spokojenost s touto skutečností se může značně podílet na celkové pracovní spokojenosti.



Obr. 5.20: Analýza tvrzení „Máte pocit, že se společnost zajímá o názory svých zaměstnanců v souvislosti se stěhováním pobočky?“, dle oddělení

V závěru dotazníku, před identifikačními otázkami, byl respondentům dán prostor k vyjádření svých návrhů, které by mohly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti ve společnosti. K této otázce se vyjádřilo 44 respondentů.

Jedním z často zmiňovaných problémů je forma kancelářských prostorů open office, který je zaměstnanci omývaným tématem a problémem, což se potvrdilo i u jiné otázky. V návrzích se objevují nejen věty typu „žádný open office“, „větší soukromí v open office“, „menší kanceláře“ apod., ale také podněty v souvislosti s řešením tohoto problému jako „vnímat názory zaměstnance“, „dbát na pracovní prostředí zaměstnanců“ atp.

Jedná se o velice zásadní problém, který zaměstnanci před stěhováním hodně řešili, a proto se takto promítl do tohoto dotazníku. Již dnes (po přestěhování) lze říci, že společnost a celý realizační tým, který se staral o stěhování, využil veškeré možnosti jak vyhovět přáním a požadavkům svých zaměstnanců.

Jedním z dalších návrhu ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců je také **navýšení platu**, či zvýšení ročních bonusů. V souvislosti s tímto bude návrh také předložen společnosti, avšak záleží na jejích možnostech.

Dalšími zmiňovanými návrhy jsou: „**jasný návrh karierního růstu**“, „**více relaxačních zón**“, „**příjemné prostředí**“, „**vzájemná důvěra**“, „**zjednodušení organizační struktury**“.

Výše uvedené poznatky zaměstnanců a ostatní vybrané výsledky analýzy v této kapitole, se promítnou v návrzích a doporučeních pro společnost v kapitole šesté.

5.4 Ověření hypotéz

Tato část se věnuje ověřování stanovených hypotéz v kapitole čtvrté.

5.4.1 Párový t-test středních hodnot

1. hypotéza: Pro zaměstnance je důležitější benefit práce z domova než parkovací místo v blízkosti pracoviště.

H₀: Průměrné hodnocení důležitosti benefitů Práce z domova a Parkovací místo se neliší.

H₁: Průměrné hodnocení důležitosti benefitů Práce z domova a Parkovací místo je různé.

Z tabulky v příloze č. 5 můžeme vyčíst, že vyšší střední hodnotu má benefit „Práce z domova“ a to 3,45. Oproti tomu „Parkovací místo v blízkosti pracoviště“ má průměrnou hodnotu 2,76. Další tabulka příloze č. 5 zobrazuje výsledek testu, kdy hodnota signifikance, neboli nejnižší hladina významnosti, na niž můžeme zamítnout nulovou hypotézu, nabývá hodnoty 0,00. Položíme-li tuto hodnotu na hladinu významnosti $p = 95\%$, tedy hodnotě $\alpha = 0,05$ zjistíme, že hodnota testu je menší, proto zamítáme H_0 a přijímáme H_1 .

$$p < 0,1$$

Výsledek: Pro zaměstnance je důležitější benefit možnost práce z domova, než parkovací místo v blízkosti pracoviště.

5.4.2 Test závislosti

2. hypotéza: Ženy více souhlasí s tvrzením, že výše platu odpovídá rozsahu práce, kterou vykonávají, než muži.

H₀: Mezi pohlavím a mírou souhlasu s tvrzením, že výše platu odpovídá rozsahu práce, kterou vykonávají, neexistuje vztah

H₁: Mezi pohlavím a úrovní souhlasu s tvrzením, že výše platu odpovídá rozsahu práce, kterou vykonává, existuje vztah.

Chi – kvadrát test splňuje podmínky pro testování, neboť procento maximálních očekávaných četností méně než 5 je 12,5 % tedy menší než 20 %. Jelikož se jedná o test mezi nominální a ordinální proměnnou hledáme hodnotu Cramerova V. Z tabulku 5.2 můžeme vyčíst, že signifikance Cramerova V je 0,051. Pokud tuto hodnotu položíme na hladinu významnosti $p = 95\%$, tedy hodnotě 0,05, zjistíme, že mezi proměnnými neexistuje závislost, tedy zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme nulovou hypotézu.

Tabulka 5.2: Pearsonův chí - kvadrát test

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Cramer's V	,227	,051
N of Valid Cases		151	

$$p > 0,05$$

Výsledek: Úroveň souhlasí s tvrzením, že výše platu odpovídá rozsahu práce, kterou vykonávají, nezávisí na pohlaví.

Dle testu jsme sice vztah mezi těmito dvěma proměnnými zamítli, avšak hodnota signifikance je na hraně závislosti.

3. hypotéza: Úroveň spokojenosti s prací závisí na oddělení, ve kterém zaměstnanec pracuje.

H_0 : Mezi oddělením a úrovní spokojenosti s prací, neexistuje vztah.

H_1 : Mezi oddělením a úrovní spokojenosti s prací, existuje vztah.

Dle analýzy druhého stupně byly v otázce č. 1 nalezeny mírné rozdíly v názorech, dle jednotlivých oddělení. Pro Chi – kvadrát (test (ne)závislosti) nebyly splněny podmínky (viz příloha č. 5) neboť procento maximálních očekávaných četností méně než 5 je 43,8 % tedy větší než povolená hranice 20 %. Na základě tohoto zjištění byl proveden Fischerův exaktní test závislosti v kombinaci s metodou Monte Carlo, kde je potvrzen, nebo vyvrácen vztah mezi oddělením a mírou souhlasu s tvrzením.

Hodnota Fischerova testu závislosti je 0,032 viz tabulka 5.3. Položíme-li tuto hodnotu na hladinu významnosti 95 % tedy hodnotě 0,05. Zjistíme, že:

$$p < 0,05$$

Výsledek: Zamítáme H_0 a přijímáme H_1 – mezi proměnnými spokojenost s prací a oddělením existuje vztah.

Tab. 5.3: Fischerův exaktní test závislosti

Chi-Square Tests				
	Value	Significance	Monte Carlo Sig. (2-sided)	
			99% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Fisher's Exact Test	16,799	,032	,027	,036
N of Valid Cases	151			

Na základě testování závislosti byl potvrzen vztah mezi oddělením a mírou spokojenosti s prací, tedy to v jakém oddělení zaměstnanec pracuje, má vliv na úroveň spokojenosti s prací.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola představuje návrhy a doporučení, které byly sestavené na základě analýzy dotazníkového šetření ve společnosti Stora Enso, se zaměřením na pracovní spokojenost zaměstnanců. Jako podklad pro stanovení návrhu a doporučení sloužily výsledky marketingového výzkumu z předchozí kapitoly. Návrhy a doporučení jsou zaměřeny do několika oblastí.

6.1 Pracovní spokojenost

Z výsledků šetření je zřejmé, že zaměstnanci jsou spokojeni se svou prací, také ji považují za zajímavou, viz obr. 5. 1 a 5. 3. Ovšem výsledky analýzy druhého stupně poukázaly na nesoulad názorů v jednotlivých odděleních. Zaměstnanci z oddělení **Digitalization & Service Design** „spíše souhlasí“ s tvrzením, že je práce zajímavá a jsou se svou prací spokojeni méně, než zaměstnanci z ostatních oddělení, kteří označovali převážně variantu „souhlasím“.

Návrhem pro zlepšení týkající se spokojenosti konkrétního oddělení je osobní dotazování formou hloubkových rozhovorů, kde zaměstnanci mohou přímo vyjádřit, s čím přesně nejsou spokojeni apod. Dále by bylo vhodné zaměřit se u jednotlivých týmů na úroveň pracovního zatížení. Pokud by byla zjištěna vysoká diferenciací mezi jednotlivými oddíly, je možné, že právě stres plynoucí z příliš velkého pracovního nátlaku, zapříčiňuje nespokojenost s prací a tím také klesá její atraktivita pro zaměstnance.

V otázce zaměřené na platového ohodnocení respondenti vyjadřovali míru svého souhlasu s tvrzením, že výše platu odpovídá rozsahu práce, odpověděla téměř polovina zaměstnanců „spíše souhlasím“. Další velkou skupinou jsou zaměstnanci, kteří se s tímto výrokiem spíše neztotožňovali. Je zajímavé, že naprosto s tímto tvrzením nesouhlasili zaměstnanci zaměstnaní ve společnosti méně než 1 rok, nebo naopak zaměstnanci zaměstnaní déle než 10 let.

Na základě tohoto zjištění bych doporučila zaměřit se na platové ohodnocení dlouhodobých zaměstnanců, kteří v průběhu svého zaměstnání neměli tolik možností kariérního růstu, proto nebylo zapotřebí zvyšovat jejich plat. Na druhou stranu by bylo dobré zaměřit se na výši nástupních platů, zda odpovídají rozsahu vykonávané práce.

Možné řešení finanční úspory ve prospěch navýšení platů, shledávám v otázce týkající se benefitů, kdy pár z nich zaměstnanci zcela nepotřebují a nejsou pro ně důležité. Možné zúžení těchto benefitů by pomohlo vykompenzovat navýšení platu a tím také zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Na základě otevřené otázky v oblasti benefitů bych doporučila zařadit mezi nabídku benefitů společnosti tzv. **Sick days**, které byly často v návrzích zmiňovány, dále navýšení měsíčních bodů Kafeterie, nebo výměnu za Multisport kartu, obě tyto změny by se mohly pozitivně odrazit na celkové spokojenosti.

Naopak bych se zaměřila na benefity s nízkou důležitostí, jako například firemní snídaně jednou za měsíc či jiné společenské události, které nejsou pro zaměstnance nezbytně důležité, viz tab. 5.1.

6.2 Komunikace

Další oblastí, jež se podílí na celkové spokojenosti, je komunikace. Z výsledků je patrné, že dosavadní nastavená komunikace více či méně odpovídá potřebám zaměstnanců. Mezi tři základní pilíře komunikace ve společnosti Stora Enso patří interní komunikace mezi zaměstnanci, komunikace s přímým nadřízeným a informační emaily.

Doporučila bych se na tyto tři hlavní formy komunikace zaměřit a zkusit ještě více posílit či přizpůsobit tak, aby byly co nejefektivnější. Navrhuji kratší, pravidelné, týmové porady, kde si zaměstnanci mohou vysvětlit nejasnosti plynoucí z náplně jejich práce. Doposud zaběhnutý systém komunikace se jeví jako přijatelný a efektivní, proto bych na něm nic zásadního neměnila.

6.3 Ostatní

V oblasti nastavených postupů a procesů bylo zjištěno, že zaměstnanci nesouhlasí s procesy, které musí při výkonu své práce dodržovat. Častá odpověď byla „spíše nesouhlasím“ a dle jednotlivých oddělení takto odpovídal nejčastěji tým Infrastructure & End User Services. Na základě tohoto zjištění bych doporučila v této oblasti zefektivnění a ujasnění procesů, které posléze povedou ke zvýšení produktivity práce, a v důsledku může přispět k celkové spokojenosti obou stran.

Na základě dosažených výsledků bych dále doporučila předcházet negativním názorům na jakoukoliv změnu ve společnosti, zvýšením zájmu ze strany společnosti na názory zaměstnanců. Na otázky související se zájmem společnosti na názorech zaměstnanců, respondenti často odpovídali, že nemají pocit, že se společnost zajímá o jejich názory. Ještě častěji se negativní odpovědi objevovaly v otázce týkající se názoru zaměstnanců spojených se stěhováním pobočky.

Z výsledku je patrné, že se zaměstnanci cítí přehlíženi a jejich názory nemají váhu. Dle mého názoru společnost podnikala mnoho kroků a opatření, kde se zaměstnanci mohli zapojit a vyjádřit k řešené problematice. Negativní ohlas zaměstnanců způsobil úplně jiný problém a to neřešící se téma otevřených kanceláří, které nahradí již zaběhnuté uzavřené kanceláře. Dle moderních přístupů v marketingu a managementu je důležité jakkoliv zapojovat zaměstnance do zásadnějších akcí a rozhodování ve společnosti.

Na základě dotazníkového šetření bylo komplexně zjištěno, že jsou zaměstnanci převážně spokojeni se svou prací, je pro ně důležitý obsah a charakter práce, dobré finanční ohodnocení, příjemný kolektiv a přímý nadřízený. Aby společnost nepřicházela o své zaměstnance, je třeba se zaměřit u skupin zaměstnanců s odlišnou dobou pracovního poměru ve společnosti na různé faktory, viz obr. 4.3 v příloze 4. Nejčastěji se jedná o faktory výše platu, obsah a charakter práce.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Stora Enso IT Ostrava, odhalit možné nedostatky a navrhnout řešení, která povedou ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Důvodem volby tohoto tématu bylo hlubší poznání této problematiky a zaměření svých dosavadních znalostí v oblasti marketingu na potřeby zaměstnanců. Jedním z důvodů, proč jsem si vybrala mezinárodní společnost Stora Enso, je fakt, že jsem zde zaměstnaná jako student a mám tedy možnost dívat se na věc z různých úhlů pohledu.

Teoretická východiska práce popisují pojmy související s měřením spokojenosti zaměstnanců. Mezi ty základní patří pracovní spokojenost, motivace a stimulace, dále výčet a popis základních teorií motivace, seznámení s faktory působícími na pracovní spokojenost a vztah mezi motivací a spokojeností. V závěru kapitoly jsou popsány metody měření pracovní spokojenosti.

Na základě nastudovaných teoretických východisek, byl sestaven dotazník, jehož obsah zkoumal úroveň spokojenosti zaměstnanců a dílčí faktory na ni působící. Po testovací pilotáži byl dotazník upraven a postoupen k dalšímu kroku. Forma dotazování byla vybrána tak, aby co nejvíce vyhovovala požadavkům zaměstnanců, jež využívají ke své dennodenní práci počítač. Prostřednictvím internetové aplikace Formuláře Google byl dotazník odeslán všem zaměstnancům společnosti k vyplnění.

Dílčím cílem práce bylo také dosažení co největší možné návratnosti. Tento cíl pokládám za splněný, neboť celkovou návratnost dotazníku činí 78 %, tedy 151 respondentů z celkového počtu 193 oslovených zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření byly následně zpracovány v programech Ms Excel a SPSS.

Z výsledku marketingového výzkumu plynou následující závěry. V oblasti platového ohodnocení a benefitů je většina zaměstnanců spokojena. Na základě návrhů zaměstnanců v otevřené otázce, byly návrhy pro společnost zaměřeny v oblasti benefitů, k přidání sick days a zároveň zvážení aktuální nabídky benefitů. Stanovená hypotéza v oblasti platového ohodnocení byla zamítnuta a nebyla tedy potvrzena závislost mezi pohlavím a úrovní souhlasu s výší platu.

V oblasti mezilidských vztahů byly výsledky měření pozitivní a vypovídají tak o dobrém pracovním klimu ve společnosti. Dle výsledku zaměstnanci mají ve svém kolektivu oporu a atmosféra na pracovišti je přátelská. Tyto pozitivní výsledky mají kladný dopad na produktivitu práce.

V konečném důsledku dopadlo měření spokojenosti zaměstnanců velice kladně a jde vidět, že společnost o své zaměstnance pečuje. Pokud společnost zváží použití návrhů doporučených v této práci, může přispět ke zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců v mnoha oblastech.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a Ivan N.. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Přeložil Luděk KOLMAN. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práce, 1986.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, c2002. ISBN 80-247-0470-6.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje a ostatní zdroje

OBCHODNÍ REJSTŘÍK: *Stora Enso Wood Products Ždírec s.r.o.* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/stora-enso-wood-products-zdirec-s-r-o-25264605/>

STORA ENSO. *About us* [online]. [[cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.storaenso.com/>.

STORA ENSO OSTRAVA. *Home page* [online]. 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://extra.storaenso.com/ostrava/>.

STORA ENSO: *Download Center* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.storaenso.com/about/download-center>

Interní stránky společnosti

Interní materiály společnosti

Seznam zkratek

CAWI - Computer Assisted Web Interviewing

CEO - Chief executive officer

CFO - Chief financial officer

CIO - Chief information officer

ERP - Enterprise Resource Planning

IT - informační technologie

SDCC - Software Development Competence Centre

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2017


.....
Dominika Krischková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Ukázka produktů vyrobených společností Stora Enso

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Kontingenční tabulky k otázkám 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Příloha č. 4: Grafické zpracování výzkumu – doplňující grafy

Příloha č. 5: Konzistence baterie, testování hypotéz

Přílohy

Příloha č. 1



Obr. 1: Výrobek z divize Wood Products

Zdroj: www.storaenso.com



Obr. 2: Výrobek z divize Consumer Board

Zdroj: www.storaenso.com



Obr. 3: Výrobek z divize Paper
Zdroj: www.storaenso.com



Obr. 4: Výrobek z divize Biomaterials
Zdroj: www.storaenso.com



Obr. 5: Výrobek z divize Packaging Solutions.
Zdroj: www.storaenso.com

Příloha č. 2

Měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Stora Enso IT - Ostrava

Jmenuji se Dominika Krischková a jsem studentkou ekonomické fakulty Vysoké školy Báňské v Ostravě. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který se týká měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Stora Enso IT Ostrava a je součástí mé bakalářské práce.

Veškeré informace jsou anonymní a budou použity výhradně pro mou práci.

Předem děkuji za spolupráci a čas strávený s vyplněním dotazníku.

Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu na dané škále: **1 – zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím**. Hodící se zaškrtněte.

První část

1. Jsem spokojen (a) se svou prací.

Zcela souhlasím 1 2 3 4 zcela nesouhlasím

2. Má práce je zajímavá.

Zcela souhlasím 1 2 3 4 zcela nesouhlasím

3. Mám možnost dále rozvíjet své pracovní schopnosti

Zcela souhlasím 1 2 3 4 zcela nesouhlasím

4. Výše platu odpovídá rozsahu práce, kterou vykonávám.

Zcela souhlasím 1 2 3 4 zcela nesouhlasím

5. Když potřebuji poradit, vždy se mám na koho obrátit.

Zcela souhlasím 1 2 3 4 zcela nesouhlasím

6. Atmosféra na pracovišti je přátelská.

Zcela souhlasím 1 2 3 4 zcela nesouhlasím

7. Práci v této firmě bych doporučil (a) někomu z blízkého okolí.

Zcela souhlasím 1 2 3 4 zcela nesouhlasím

8. Jsem spokojen (a) s nabídkou benefitů.

Zcela souhlasím 1 2 3 4 zcela nesouhlasím

9. Ve společnosti jsem zaměstnaný(á) jako:

A) stálý zaměstnanec (plný/zkrácený úvazek) (pokračujte na další otázku)

B) student (pokračujte na otázku č. 12)

Druhý část

- pouze pro zaměstnance na plný/částečný úvazek.

10. Které z následujících zaměstnaneckých výhod a v jaké míře využíváte? (vyberte jednu možnost a tu označte křížkem na příslušném stupni)

Výhody a benefity	nikdy	zřídka	často	vždy
<i>Flexibilní pracovní doba.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>5 týdnů dovolené.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Práce z domova</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Používání služebního telefonu a notebooku</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Firemní společenské akce.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Příspěvek na penzijní připojištění</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Příspěvek na životní připojištění</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Firemní snídaně jednou za měsíc</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vzdělávání a rekvalifikace</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Pracovní cesty do zahraničí</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Stravenky</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Kafeterie -200kč/měsíc na volnočasové aktivity</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Voda, káva a čaj zdarma na pracovišti</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Parkovací místo blízko pracoviště</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Firemní snídaně jednou za měsíc.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Roční finanční bonus.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Jak jste spokojen (a) s informovaností o benefitech a jejich možnostech využití?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Třetí část

12. Jaké výhody a benefity ve firmě postrádáte? (vypište max. 3 položky)

13. Jste spokojen (a) s procesy a postupy, které musíte respektovat při výkonu své práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Které formy komunikace se ve společnosti nejčastěji využívají (vyberte max. 3 položky)

- ☐ IT infomeeting
- ☐ Informační e-maily
- ☐ WeShare
- ☐ Komunikace s přímým nadřízeným
- ☐ Komunikace s vedením společnosti
- ☐ Interní komunikace mezi kolegy

15. Které z těchto forem komunikace jsou pro Vás nejpřínosnější (vyberte max. 3 položky)

- ☐ IT infomeeting
- ☐ Informační e-maily
- ☐ WeShare
- ☐ Komunikace s přímým nadřízeným
- ☐ Komunikace s vedením společnosti
- ☐ Interní komunikace mezi kolegy

16. Máte pocit, že se vedení společnosti zajímá o názory svých zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Máte pocit, že se vedení společnosti zajímá o názory svých zaměstnanců v souvislosti se stěhováním pobočky?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. které 3 hlavní skutečnosti by Vás vedli ke změně zaměstnání?

- a) Špatné vztahy na pracovišti
- b) Nespokojenost se svým přímým nadřízeným
- c) Špatné finanční ohodnocení
- d) Nemožnost kariérního růstu
- e) Stres při práci
- f) Stereotyp práce
- g) Špatná organizace práce
- h) Nevyhovující pracovní prostředí

19. Které 3 hlavní faktory nejvíce ovlivňují vaši spokojenost?

- a) Výše platu
- b) Organizace práce
- c) Obsah a charakter práce
- d) Přímý nadřízený
- e) Pracovní podmínky
- f) Možnost kariérního postupu
- g) Pracovní kolektiv
- h) Zajímavá náplň práce

20. Prosím, vypište své návrhy, které by podle Vás mohly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

.....
.....
.....
.....

Čtvrtá část

21. Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

22. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- c) Střední škola s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola

23. Počet let odpracovaných ve společnosti?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 3
- c) 4 - 6
- d) 7 - 10
- e) 10 a více

24. V jakém oddělení pracuje?

- a) Digitalization & Service Design
- b) Infrastructure & End User Services
- c) Application Services
- d) Other

Příloha č. 3

1. Jsem spokojen(a) se svou prací.						
	Muž	Žena	celkem			
zcela souhlasím	49,1 %	44,2 %	47,7 %			
spíše souhlasím	35,2 %	34,9 %	35,1 %			
spíše nesouhlasím	13,9 %	11,6 %	13,2 %			
zcela nesouhlasím	1,9 %	9,3 %	4,0 %			
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %			
	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	celkem		
zcela souhlasím	57,1 %	100,0 %	43,7 %	47,7 %		
spíše souhlasím	35,7 %	0,0 %	36,1 %	35,1 %		
spíše nesouhlasím	7,1 %	0,0 %	15,1 %	13,2 %		
zcela nesouhlasím	0,0 %	0,0 %	5,0 %	4,0 %		
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		
	Digitalization & Service Design	Infrastructure & End User Services	Application services	Další	celkem	
zcela souhlasím	23,5 %	48,5 %	55,9 %	42,4 %	47,7 %	
spíše souhlasím	64,7 %	27,3 %	30,9 %	36,4 %	35,1 %	
spíše nesouhlasím	11,8 %	18,2 %	13,2 %	9,1 %	13,2 %	
zcela nesouhlasím	0,0 %	6,1 %	0,0 %	12,1 %	4,0 %	
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	Méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	celkem
zcela souhlasím	50,0 %	39,1 %	59,4 %	45,2 %	50,0 %	47,7 %
spíše souhlasím	35,7 %	45,7 %	21,9 %	32,3 %	35,7 %	35,1 %
spíše nesouhlasím	7,1 %	13,0 %	12,5 %	22,6 %	7,1 %	13,2 %
zcela nesouhlasím	7,1 %	2,2 %	6,3 %	0,0 %	7,1 %	4,0 %
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

2. Má práce je zajímavá.						
	Muž	Žena	celkem			
zcela souhlasím	46,3 %	44,2 %	45,7 %			
spíše souhlasím	34,3 %	34,9 %	34,4 %			
spíše nesouhlasím	13,0 %	11,6 %	12,6 %			
zcela nesouhlasím	6,5 %	9,3 %	7,3 %			
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %			
	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	celkem		
zcela souhlasím	39,3 %	100,0 %	45,4 %	45,7 %		
spíše souhlasím	50,0 %	0,0 %	31,9 %	34,4 %		
spíše nesouhlasím	7,1 %	0,0 %	14,3 %	12,6 %		
zcela nesouhlasím	3,6 %	0,0 %	8,4 %	7,3 %		
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		
	Digitalization & Service Design	Infrastructure & End User Services	Application services	další	celkem	
zcela souhlasím	29,4 %	45,5 %	48,5 %	48,5 %	45,7 %	
spíše souhlasím	52,9 %	30,3 %	36,8 %	24,2 %	34,4 %	
spíše nesouhlasím	17,6 %	12,1 %	11,8 %	12,1 %	12,6 %	
zcela nesouhlasím	0,0 %	12,1 %	2,9 %	15,2 %	7,3 %	
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	Total
zcela souhlasím	53,6 %	43,5 %	50,0 %	41,9 %	35,7 %	45,7 %
spíše souhlasím	32,1 %	34,8 %	31,3 %	32,3 %	50,0 %	34,4 %
spíše nesouhlasím	7,1 %	10,9 %	12,5 %	25,8 %	0,0 %	12,6 %
zcela nesouhlasím	7,1 %	10,9 %	6,3 %	0,0 %	14,3 %	7,3 %
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

3. Mám možnost dále rozvíjet své pracovní schopnosti.						
	Muž	Žena	celkem			
zcela souhlasím	42,6 %	46,5 %	43,7 %			
spíše souhlasím	38,0 %	25,6 %	34,4 %			
spíše nesouhlasím	10,2 %	23,3 %	13,9 %			
zcela nesouhlasím	9,3 %	4,7 %	7,9 %			
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %			
	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	celkem		
zcela souhlasím	35,7 %	100,0 %	43,7 %	43,7 %		
spíše souhlasím	50,0 %	0,0 %	31,9 %	34,4 %		
spíše nesouhlasím	10,7 %	0,0 %	15,1 %	13,9 %		
zcela nesouhlasím	3,6 %	0,0 %	9,2 %	7,9 %		
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		
	Digitalization & Service Design	Infrastructure & End User Services	Application services	další	celkem	
zcela souhlasím	23,5 %	45,5 %	48,5 %	42,4 %	43,7 %	
spíše souhlasím	58,8 %	24,2 %	36,8 %	27,3 %	34,4 %	
spíše nesouhlasím	11,8 %	21,2 %	10,3 %	15,2 %	13,9 %	
zcela nesouhlasím	5,9 %	9,1 %	4,4 %	15,2 %	7,9 %	
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	celkem
zcela souhlasím	50,0 %	39,1 %	53,1 %	41,9 %	28,6 %	43,7 %
spíše souhlasím	32,1 %	37,0 %	28,1 %	32,3 %	50,0 %	34,4 %
spíše nesouhlasím	7,1 %	10,9 %	12,5 %	22,6 %	21,4 %	13,9 %
zcela nesouhlasím	10,7 %	13,0 %	6,3 %	3,2 %	0,0 %	7,9 %
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

4. Výše platu odpovídá rozsahu práce, kterou vykonávám.						
	Muž	Žena	celkem			
zcela souhlasím	31,5 %	14,0 %	26,5 %			
spíše souhlasím	37,0 %	58,1 %	43,0 %			
spíše nesouhlasím	25,0 %	25,6 %	25,2 %			
zcela nesouhlasím	6,5 %	2,3 %	5,3 %			
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %			
	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	celkem		
zcela souhlasím	25,0 %	25,0 %	26,9 %	26,5 %		
spíše souhlasím	53,6 %	75,0 %	39,5 %	43,0 %		
spíše nesouhlasím	21,4 %	0,0 %	26,9 %	25,2 %		
zcela nesouhlasím	0,0 %	0,0 %	6,7 %	5,3 %		
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		
	Digitalization & Service Design	Infrastructure & End User Services	Application services	další	celkem	
zcela souhlasím	11,8 %	27,3 %	27,9 %	30,3 %	26,5 %	
spíše souhlasím	47,1 %	45,5 %	42,6 %	39,4 %	43,0 %	
spíše nesouhlasím	35,3 %	27,3 %	25,0 %	18,2 %	25,2 %	
zcela nesouhlasím	5,9 %	0,0 %	4,4 %	12,1 %	5,3 %	
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	celkem
zcela souhlasím	42,9 %	23,9 %	25,0 %	22,6 %	14,3 %	26,5 %
spíše souhlasím	35,7 %	54,3 %	31,3 %	41,9 %	50,0 %	43,0 %
spíše nesouhlasím	14,3 %	21,7 %	34,4 %	29,0 %	28,6 %	25,2 %
zcela nesouhlasím	7,1 %	0,0 %	9,4 %	6,5 %	7,1 %	5,3 %
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

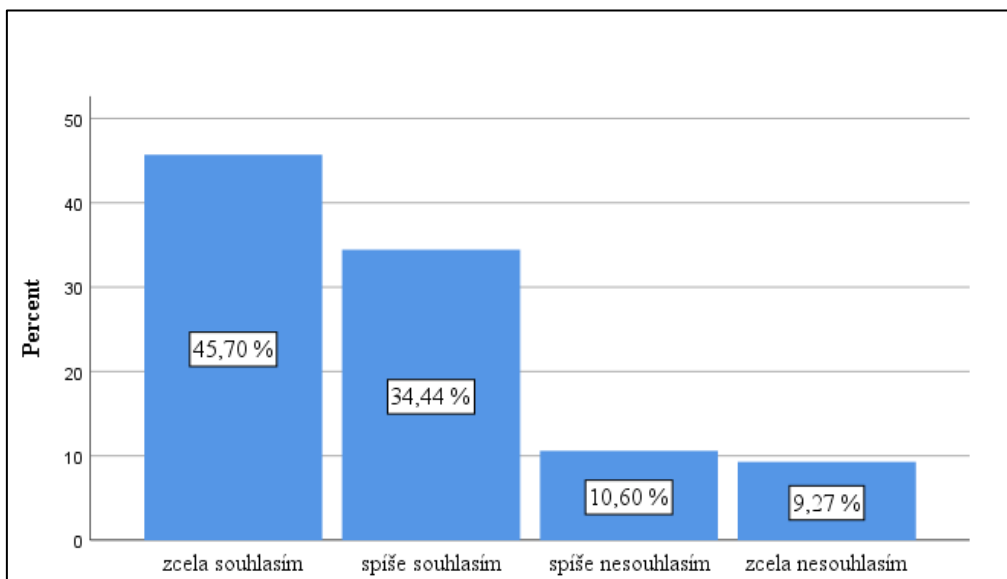
5. Když potřebuji poradit, vždy se mám na koho obrátit.						
	Muž	Žena	celkem			
zcela souhlasím	42,6 %	53,5 %	45,7 %			
spíše souhlasím	35,2 %	32,6 %	34,4 %			
spíše nesouhlasím	13,9 %	2,3 %	10,6 %			
zcela nesouhlasím	8,3 %	11,6 %	9,3 %			
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %			
	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	celkem		
zcela souhlasím	50,0 %	100,0 %	42,9 %	45,7 %		
spíše souhlasím	32,1 %	0,0 %	36,1 %	34,4 %		
spíše nesouhlasím	10,7 %	0,0 %	10,9 %	10,6 %		
zcela nesouhlasím	7,1 %	0,0 %	10,1 %	9,3 %		
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		
	Digitalization & Service Design	Infrastructure & End User Services	Application services	další	celkem	
zcela souhlasím	41,2 %	45,5 %	50,0 %	39,4 %	45,7 %	
spíše souhlasím	23,5 %	30,3 %	39,7 %	33,3 %	34,4 %	
spíše nesouhlasím	17,6 %	9,1 %	8,8 %	12,1 %	10,6 %	
zcela nesouhlasím	17,6 %	15,2 %	1,5 %	15,2 %	9,3 %	
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	celkem
zcela souhlasím	57,1 %	50,0 %	53,1 %	29,0 %	28,6 %	45,7 %
spíše souhlasím	21,4 %	28,3 %	28,1 %	54,8 %	50,0 %	34,4 %
spíše nesouhlasím	14,3 %	6,5 %	12,5 %	9,7 %	14,3 %	10,6 %
zcela nesouhlasím	7,1 %	15,2 %	6,3 %	6,5 %	7,1 %	9,3 %
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

6. Atmosféra na pracovišti je přátelská.						
	Muž	Žena	celkem			
zcela souhlasím	54,6 %	60,5 %	56,3 %			
spíše souhlasím	26,9 %	20,9 %	25,2 %			
spíše nesouhlasím	8,3 %	9,3 %	8,6 %			
zcela nesouhlasím	10,2 %	9,3 %	9,9 %			
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %			
	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	celkem		
zcela souhlasím	75,0 %	50,0 %	52,1 %	56,3 %		
spíše souhlasím	14,3 %	25,0 %	27,7 %	25,2 %		
spíše nesouhlasím	10,7 %	25,0 %	7,6 %	8,6 %		
zcela nesouhlasím	0,0 %	0,0 %	12,6 %	9,9 %		
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		
	Digitalization & Service Design	Infrastructure & End User Services	Application services	další	celkem	
zcela souhlasím	47,1 %	57,6 %	58,8 %	54,5 %	56,3 %	
spíše souhlasím	41,2 %	18,2 %	26,5 %	21,2 %	25,2 %	
spíše nesouhlasím	0,0 %	9,1 %	7,4 %	15,2 %	8,6 %	
zcela nesouhlasím	11,8 %	15,2 %	7,4 %	9,1 %	9,9 %	
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	celkem
zcela souhlasím	71,4 %	56,5 %	50,0 %	48,4 %	57,1 %	56,3 %
spíše souhlasím	17,9 %	23,9 %	28,1 %	29,0 %	28,6 %	25,2 %
spíše nesouhlasím	7,1 %	13,0 %	3,1 %	9,7 %	7,1 %	8,6 %
zcela nesouhlasím	3,6 %	6,5 %	18,8 %	12,9 %	7,1 %	9,9 %
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

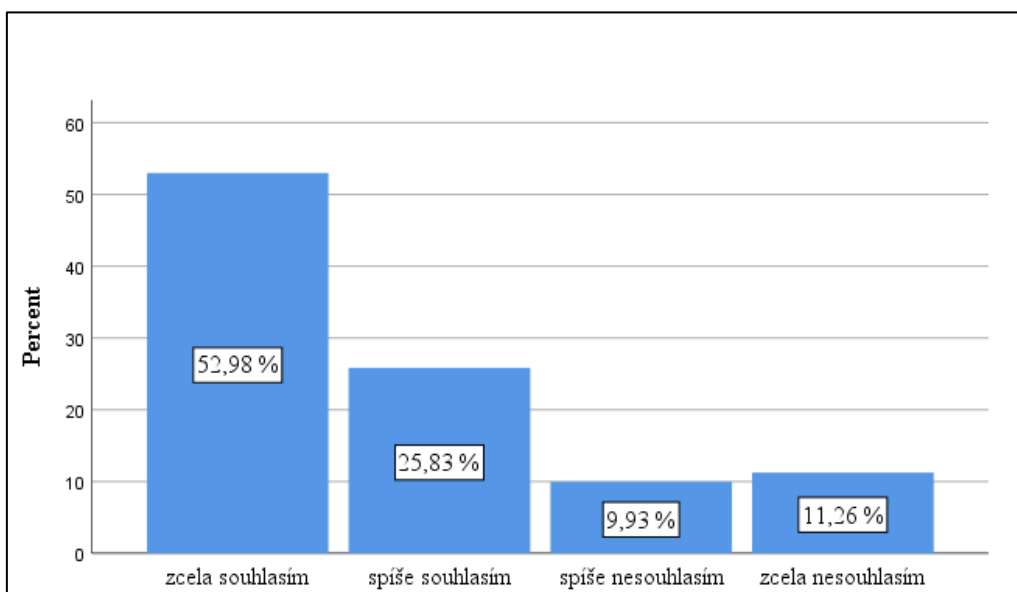
7. Práci v této společnosti bych doporučil (a) někomu z blízkého okolí.						
	Muž	Žena	celkem			
zcela souhlasím	49,1 %	62,8 %	53,0 %			
spíše souhlasím	30,6 %	14,0 %	25,8 %			
spíše nesouhlasím	10,2 %	9,3 %	9,9 %			
zcela nesouhlasím	10,2 %	14,0 %	11,3 %			
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %			
	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	celkem		
zcela souhlasím	67,9 %	50,0 %	49,6 %	53,0 %		
spíše souhlasím	21,4 %	50,0 %	26,1 %	25,8 %		
spíše nesouhlasím	10,7 %	0,0 %	10,1 %	9,9 %		
zcela nesouhlasím	0,0 %	0,0 %	14,3 %	11,3 %		
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		
	Digitalization & Service Design	Infrastructure & End User Services	Application services	další	celkem	
zcela souhlasím	17,6 %	63,6 %	57,4 %	51,5 %	53,0 %	
spíše souhlasím	41,2 %	15,2 %	27,9 %	24,2 %	25,8 %	
spíše nesouhlasím	29,4 %	6,1 %	7,4 %	9,1 %	9,9 %	
zcela nesouhlasím	11,8 %	15,2 %	7,4 %	15,2 %	11,3 %	
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	celkem
zcela souhlasím	64,3 %	52,2 %	53,1 %	41,9 %	57,1 %	53,0 %
spíše souhlasím	21,4 %	30,4 %	25,0 %	22,6 %	28,6 %	25,8 %
spíše nesouhlasím	0,0 %	8,7 %	9,4 %	22,6 %	7,1 %	9,9 %
zcela nesouhlasím	14,3 %	8,7 %	12,5 %	12,9 %	7,1 %	11,3 %
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

8. Jsem spokojen (a) s nabídkou benefitů ve firmě.						
	Muž	Žena	celkem			
zcela souhlasím	43,5 %	37,2 %	41,7 %			
spíše souhlasím	38,0 %	44,2 %	39,7 %			
spíše nesouhlasím	9,3 %	9,3 %	9,3 %			
zcela nesouhlasím	9,3 %	9,3 %	9,3 %			
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %			
	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola	celkem		
zcela souhlasím	60,7 %	25,0 %	37,8 %	41,7 %		
spíše souhlasím	28,6 %	75,0 %	41,2 %	39,7 %		
spíše nesouhlasím	7,1 %	0,0 %	10,1 %	9,3 %		
zcela nesouhlasím	3,6 %	0,0 %	10,9 %	9,3 %		
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		
	Digitalization & Service Design	Infrastructure & End User Services	Application services	další	celkem	
zcela souhlasím	52,9 %	42,4 %	42,6 %	33,3 %	41,7 %	
spíše souhlasím	35,3 %	45,5 %	39,7 %	36,4 %	39,7 %	
spíše nesouhlasím	11,8 %	3,0 %	8,8 %	15,2 %	9,3 %	
zcela nesouhlasím	0,0 %	9,1 %	8,8 %	15,2 %	9,3 %	
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	celkem
zcela souhlasím	53,6 %	50,0 %	43,8 %	32,3 %	7,1 %	41,7 %
spíše souhlasím	32,1 %	34,8 %	37,5 %	41,9 %	71,4 %	39,7 %
spíše nesouhlasím	3,6 %	6,5 %	12,5 %	16,1 %	7,1 %	9,3 %
zcela nesouhlasím	10,7 %	8,7 %	6,3 %	9,7 %	14,3 %	9,3 %
celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

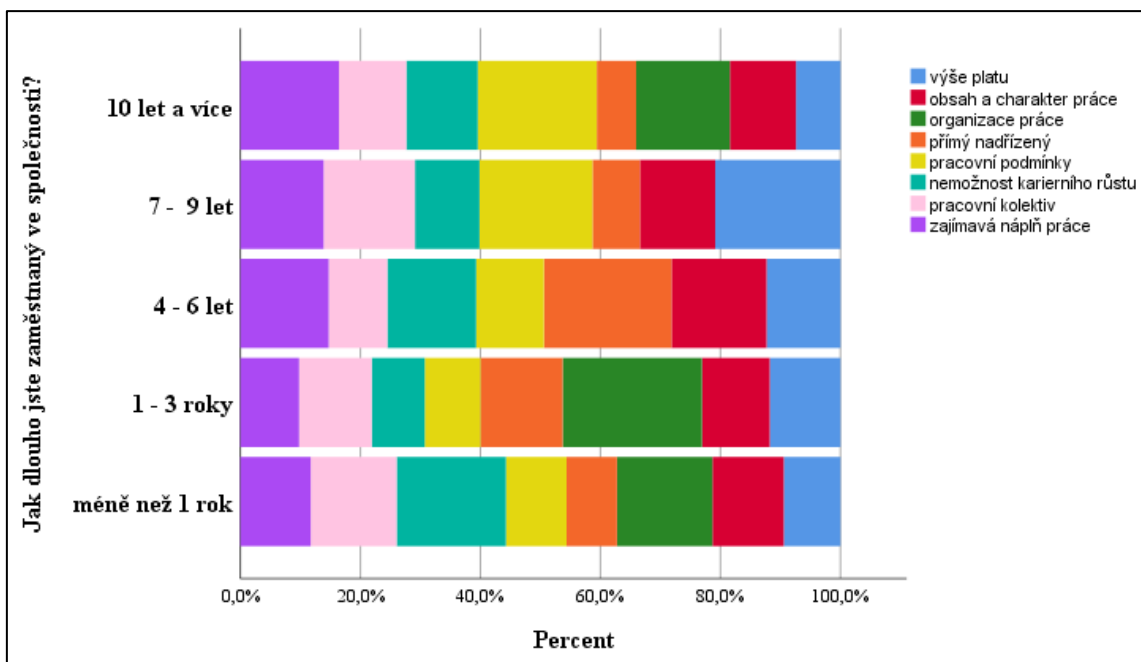
Příloha č. 4



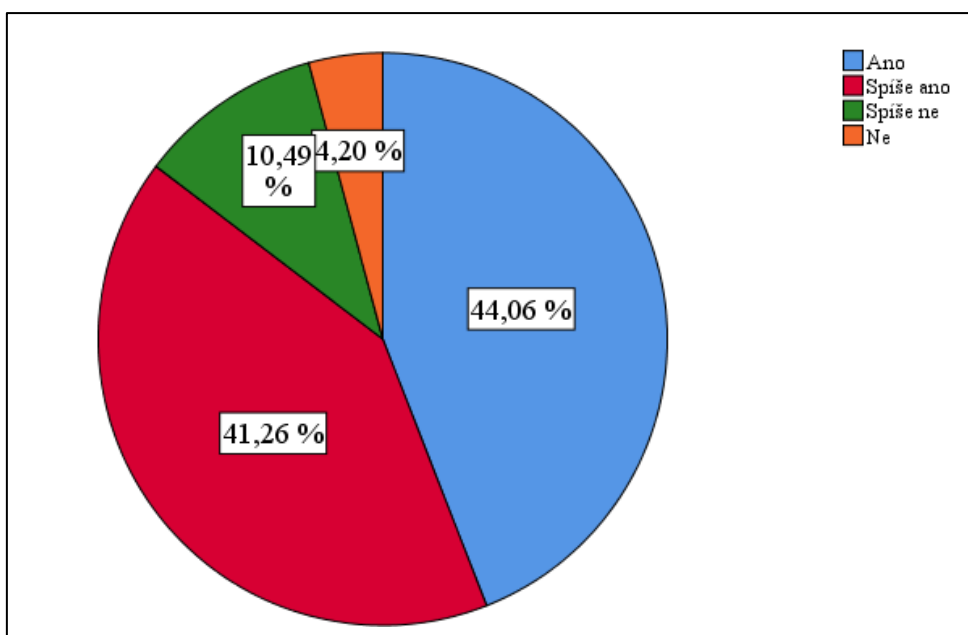
Obr. 4.1: Když potřebuji poradit, vždy se mám na koho obrátit.



Obr. 4.2: Práci v této společnosti bych doporučil (a) někomu z blízkého okolí.



Obr. 4.3: Faktory ovlivňující úroveň pracovní spokojenosti dle počtu odpracovaných let ve společnosti.



Obr. 4.4: Jste spokojen (a) s informovaností o benefitech a jejich využití?

Příloha č. 5

Tab. 5.1: koeficient konzistence baterie

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,785	15

Tab. 5.2: Párový test středních hodnot

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V jaké míře jsou pro Vás následující benefity? - Práce z domova	3,45	143	,776	,065
	V jaké míře jsou pro Vás následující benefity? - Parkovací místo blízko pracoviště	2,76	143	1,175	,098

Tab. 5.3: Párový test středních hodnot

Paired Samples Test					
		Paired Differences Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	V jaké míře jsou pro Vás následující benefity? - Práce z domova - V jaké míře jsou pro Vás následující benefity? - Parkovací místo blízko pracoviště	,692	6,470	142	,000

Tab. 5.4: Splnění podmínek pro Chi – kvadrát test pro hypotézu č. 2

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,755 ^a	3	,051
N of Valid Cases	151		
a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,28.			

Tab. 5.5: Nesplnění podmínek pro Chi-kvadrát test pro hypotézu č. 3

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,733 ^a	9	,028
Likelihood Ratio	19,729	9	,020
Linear-by-Linear Association	,045	1	,831
N of Valid Cases	151		
a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.			